أثر الخصخصة

على إدارة تطوير المنتجات



الدكتور
ابراهيم عواد المشاقبة



الخصخصه
و إدارة تطوير المنتجات

الدكتور
إبراهيم عواد ابوفلاحه المشاقبه

بسم الله الرحمن الرحيم

ألم نشرح لك صدرك (1) ووضعنا عنك وزرك (2)
الذي انقض ظهرك(3)ورفعنا لك ذكرك(4)فان مع العسر يسرا(5)
إن مع العسريسرا(6)فاذا فرغت فانصب (7)وإلى ربك فارغب(8)

سورة الشرح

الاهداء

إلى رمز المحبة والحنان........ أمي

إلى رمز الصبر والإخلاص.....أبي

إلى أحبائي......إخواني وأخواتي

إلى ألاردن الغالي

إلى أمانة عمان الكبرى وإلى زملائي

في قسم البحث وتطوير

إلى كل من ساعدني بهذا الكتاب

إلى جامعة عجلون الوطنية والقائمين عليها

داعيا المولى عز وجل أن يمد في عمرهم ويمتعهم بموفور الصحة والعافية،

إنه سميع مجيب الدعاء

فهرس المحتويات

قائمةالجداول

قائمة الاشكال

المقدمه

تمثل ظاهرة الخصخصة إحدى الظاهرة الاقتصادية في أواخر القرن العشرين باعتبارها القمة في تحقيق الحريات الاقتصادية في العالم سواء كانت الخصخصة نابعة من قناعة وطنية عبرت عنها التنظيمات السياسية أو المهنية أو إنها مفروضة أم موصى بها من جهات خارجية فأنها تعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً للتحول من الاقتصاد الشمولي إلى الاقتصاد الحر.

واستجابة للعديد من الاعتبارات السياسية والاقتصادية والمالية قد لجأت كثير من الدول المتقدمة والنامية التي تتبني وتطبق سياسة التخاصية خلال العقدين الماضيين إلى هذه السياسة حيث تجاوز عدد الدول المطبقة لهذه السياسة (110) دولة مما يشير بوضوح إلى الانتشار الواسع الذي حققته هذه السياسة وقد بدأ التوجه الحديث نحو الاهتمام بسياسة التخاصية منذ أواخر عقد السبعينيات من القرن الماضي وذلك لمواجهة تردّي الأوضاع الاقتصادية والبطالة والتضخم أو ما يعرف بظاهرة الركود التضخمي (Stagflation) وزيادة العجز في الموازنة العامة واختلال ميزان المدفوعات وضعف الكفاءة الاقتصادية كما حدث في بريطانيا في عهد حكومة مارغيت تاتشر.

وتزايد الاهتمام بهذه الظاهرة خلال عقد الثمانينات في أعقاب لجوء العديد من الدول النامية التي تتبنى برامج التصحيح الاقتصادي الهادفة إلى معالجة المشاكل الاقتصادية التي كانت تعاني منها هذه الدول، ومن أبرزها أزمة المديونية الخارجية وتدهور معدلات التبادل التجاري وتفاقم العجز في الموازنة العامة وميزان المدفوعات واضطراب أسعار الصرف. كما تسارع الاهتمام بهذه السياسة خلال عقد تسعينات على أثار انهيار الاتحاد السوفيتي ومنظومة الدول الاشتراكية حيث أدى ذلك إلى انتشار سياسة التخاصية بشكل ملموس حيث غدت في الوقت الراهن تشكل إحدى الظواهر العالمية الهامة ولم تعد محصورة بأيدلوجية معينه أو نظام اقتصادي معين.

وبالتالي تعتبر عملية الخصخصة من أهم سياسات الإصلاح الاقتصادي حيث اصبح العالم يواجه طلبات متزايدة على الموارد العامة فأصبحت المنافسة ظاهرة عالمية لتقديم خدمات السلع بأقل تكاليف، ونتيجة لذلك كان لابد من الخروج لمؤسسات الحكومة الخاسرة من السوق والتي أصبحت تشكل عبأ على الموازنة العامة أو قيام الحكومة بانتهاج سياسة الخصخصة لتلك المؤسسات والشركات لتخفيف الأعباء المالية على خزينة الدولة ومسايرة العالم نحو الانفتاح والعولمة والتحرر الاقتصادي.

أما على المستوى الوطني فقد مر الأردن في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بأزمات اقتصادية خانقة وقد أدت الأزمات والأختلالات الاقتصادية الكبيرة الناشئة عن تدني حجم المساعدات المالية العربية والأجنبية وانخفاض

حجم الصادرات الوطنية وتراجع في حجم حوالات العاملين في الخارج ووجد تضخم في القطاع العام الذي أدى إلى تفاقم المديونية الخارجية وتضخم عجز الموازنة العامة.

وفي ظل هذه الظروف عانت شركات القطاع العام في الأردن من تفاقم المشكلات والذي أدى إلى تدني مستوى الكفاءة لهذه المؤسسات لعديد من الأسباب أهمها.

1- كثرة التدخل الحكومي في نشاطات و أعمال المؤسسات العامة وحقوقها في تعيين الإدارات العليا غير الكفة لهذه المؤسسات.

2- تفشي الروتين والبيروقراطية في إدارة المؤسسات وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا.

3- تدني مستوى الأجور والحوافز للعاملين في المؤسسات العامة.

4- الاعتماد المتزايد على دعم الخزينة والاقتراض بكفالة الحكومة وبالتالي مواجهة قيود الموازنة السهلة بما يؤدي إلى إطالة أمد التعثر والتباطؤ في معالجته.

5- عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

6- ضعف الأنظمة الرقابية وعدم تبني أنظمة محاسبية تجارية.

7- ضعف الكفاءات الاستثمارية والتسويقية والفنية بشكل عام في المؤسسات العامة.

ويتضح مما سبق، أن هناك ثلاثة دوافع أساسية دعت الحكومة الأردنية إلى انتهاج سياسة التخاصية وهي:-

الدافع الأول:

برنامج التصحيح الاقتصادي الذي طبقه الأردن بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين حيث جاءت التخاصية كجزء أساسي من هذا البرنامج الشامل الذي يتضمن العديد من السياسات الإصلاحية التي لا تقل أهمية عن سياسة التخاصية.

الدافع الثاني:

يرجع هذا الدافع إلى تهيئة الاقتصاد الأردني لمواكبة التطورات والمستجدات الاقتصادية العالمية وتلبية متطلبات الانفتاح في الاقتصاد والتكامل العالمي وخصوصاً اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

الدافع الثالث :

ويتمثّل في توسيع وتطوير القطاع العام في النشاط الاقتصادي وعدم قدرة الحكومة على الاستمرار في تحمل أعبائه المتزايدة من حيث تراكم الخسائر وارتفاع حجم المديونية وتقديم الدعم والتوسع في الاستثمار، إضافة إلى العجز المزمن في الموازنة العامة.

ونتيجة للهدر المالي الذي تتكبده خزينة الدولة جراء دعم المؤسسات والشركات الحكومة الخاسرة فقد اتجه الأردن لوقف هذا الهدر المالي بانتهاج سياسة الخصخصة للمؤسسات والشركات الحكومية حيث كان من الصعب استمرار وضع المشروعات العامة على هذا النحو لذلك كان لابد من التفكير في نقلها إلى إدارة خاصة.

في ضوء كل هذه الأوضاع التي مرّ بها الأردن نتساءل:

- هل هنالك تأثير للخصخصة على إدارة وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية وهل هي نعمة أم نقمه؟

هذا هو السؤال والإجابة عليه في موضوع هذا البحث.

إن المشكلة الرئيسية الذي يعالجها الكتاب يمكن أن تصاغ وفقاً للتساؤل التالي:

هل القرار الاستراتيجي بتنفيذ وأتباع الخصخصة يؤدى إلى إتباع سياسية تؤدي إلى تطوير المنتجات ويغير من طبيعة إدارتها ويخدم الشركات الأردنية من حيث تأثيرها على الإدارة.

واستند الأردن في تبنيه لسياسة الخصخصة إلى مجموعة من الفرضيات حول منافعها والمدعومة بالأدلة العلمية المستمدة من تجارب الدول التي تبنت هذه السياسة في وقت مبكر حيث تمثل ابرز هذه الفرضيات في أن الملكية الخاصة تؤدى إلى تحسين الأداء وكفاءة الشركات وذلك على الرغم من المعارضين لسياسة الخصخصة ومن أبرزها تخفيض العمالة نتيجة لعمليات تسريح العمالة الزائدة إضافة إلى رفع مستوى الأسعار للسلع والخدمات.

ورغم مرور أكثر من سبع سنوات على تبني سياسة الخصخصة في الأردن والتي تعتبر فترة كافية لإجراء تقييم أولي لهذه التجربة على غرار التجارب العالمية في هذا المجال إلا أن الأدبيات المتوفرة عن الخصخصة في الأردن تفتقر للدراسات التطبيقية الهادفة لتقييم هذه التجربة على أسس علمية وموضوعية للتحقق من مدى النجاح الذي أحرزته سياسة التخاصية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية المنشودة وبالتالي الافتقار إلى وجود الأدلة العلمية التي تؤكد تفوق الملكية الخاصة على الملكية العامة.

أهمية التعلمية :

تنبع أهمية الدراسة باعتبار الخصخصة إحدى الحلول المفروضة لعلاج أوجه الخلل في الهياكل الاقتصادية والارتقاء بمستوى الكفاءة والأداء كما تتضح أهمية الدراسة من خلال محاولتها التعرف على أثر الخصخصة على إدارة وتطوير المنتجات في الشركات التي تم خصخصتها في الأردن ويمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط التالية :

1- توجه الحكومة المتزايد على المستوى المحلي إلى إعطاء القطاع الخاص دور أكبر في مجال التنمية وتملك المشاريع والمؤسسات العامة وعزم الدولة على تشجيع و تسريع عملية خصخصة مشروعات القطاع العام وتحويلها إلى القطاع الخاص.
2- الاهتمام العالمي بموضوع الخصخصة لما له من مساهمة إيجابية يمكن تحقيقها سواء عن طريق تحسين الفاعلية الاقتصادية وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية لمؤسساتها ومشروعاتها الاقتصادية والاجتماعية.
3- أهمية الشركات الأردنية للمواطن الأردني نظراً للخدمات التي تقدمها هذه الشركات للجمهور حيث تعتبر خدماتها من أهم الخدمات التي يحتاجها الجمهور.
4- دور هذا الكتاب في الكشف على اثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات من حيث ما يلي:

أ- الوقوف على حصر متكامل للأساليب التي يمكن للشركات المتخصخصة استخدامها للبحث عن أفكار جديدة تتناسب مع ظروفها الخاصة، حيث أن ذلك يساعد تلك الشركات في التوصل إلى مداخل أكثر فعالية لتطوير منتجاتها وزيادة قدرتها التنافسية.

ب- إضافة الجانب التسويقي في مجال إدارة وتطوير المنتجات الجديدة.

ج- يقدم الكتاب تقييماً موضوعياً لدور الخصخصة في توجيه القطاعات الاقتصادية الأردنية والتوصّل إلى إطار منهجي يفيد الشركات الأردنية في دعم إمكانياتها في إدارة وتطوير المنتجات.

أهداف التعليمية:

يسعى هذا الكتاب لتحقيق مجموعة من الأهداف:

1- التعرف على مفهوم الخصخصة من حيث مبرراتها وأهدافها وأساليبها ومراحلها وأثارها المالية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى استعراض تجارب عدد من الدول وخصوصاً الدول النامية ومعوقاتها وآلية مناسبة لنجاحها....

2- التعرف على أهمية الجوانب المتعلقة بالتخاصية في الأردن من خلال التعرف على الإطار القانوني والمؤسسي الذي ينظم ويحكم هذه العملية إضافة لمفهوم التخاصية في الأردن وأهدافها وأساليبها وعمليات التخاصية التي يتم تنفيذها وتلك التي يعتزم تنفيذها.

3- التعرف على أثر الخصخصة على إدارة وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية التي تم خصخصتها من خلال ما يلي:

أ- توصيف وتقييم سياسات تخطيط وتنظيم تطوير المنتجات والوقوف على السلبيات والإيجابيات الخاصة بها في إطار تأثير الخصخصة على أهمية إدارة وتطوير المنتجات.

ب- تقييم الجوانب المستخدمة لمراحل التطوير للمنتجات في الشركات المخصخصة والوقوف على مدى تأثير الخصخصة على هذه المراحل.

ج- تقييم مكونات المنتج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات في الشركات التي تم خصخصتها.

د- تقييم آراء المسئولين في الشركات التي تم خصخصتها حول أداء وظيفة تطوير المنتجات في هذه الشركات مقارنة بما كان يتم في هذا المجال قبل الخصخصة؟

الفصل الأول

المبحث الأول: أهمية القطاع الخاص ودوره في التنمية:

أصبح نقل الملكيات العامة إلى الملكية الخاصة ظاهرة تجتاح العالم، فبعد قرن من التجربة مع نماذج مختلفة من الاقتصاد الاشتراكي، أصبح هناك اقتناع بأن لا تتدخل الدولة بعمق في الحياة الاقتصادية وأن تترك فرصة أكبر للقطاع الخاص، حتى أن تيار الخصخصة أصبح يجتاح بوضوح الدولة الرأسمالية ذاتها، كما أن كثير من الدول الاشتراكية تشهد الآن إصلاحات اقتصادية جرية، وحتى تلك الدول التي كانت تجرب جزئياً بعض النماذج الاشتراكية فهي تحاول الآن تعديل تجربتها، وذلك بما يفيد الاتجاه ناحية النموذج الرأسمالي .

والغريب أن السبق والريادة في تجربة الخصخصة قد آتى من الدول الصناعية الكبرى، والتي يغلب على اقتصادها الطابع الرأسمالي مثل إنجلترا وفرنسا، وتبرير ذلك يكن في رغبة هذه الدول في زيادة الإنتاجية إدارة شركاتها العامة والمنظمات التي تشرف على الملكيات والخدمات العامة، وكانت أهدف الدول النامية من الاتجاه بأعباء المشروعات العامة، التي لا تعمل بصورة جيدة ويزيد الأمر سوء أن الدول النامية مثقلة بمشاكل اقتصادية واجتماعية وسياسية أخرى تجعل إشرافها على المشروعات العامة أمراً ثقيلاً وغير كفء، ومن هنا آتت الرغبة في إقامة نموذج اقتصادي يوفر إدارة ذات كفاءة عالية .

(1/1/1) وتبرز أهمية القطاع الخاص ودوره في التنمية في الأمور التالية : [1]

(1) إن إنخفاض مستوى الادخار ومحدودية مصادر التراكم لدي غالبية الدول النامية تحتم بالضرورة الاستفادة من جميع هذه المصادر بما فيد إدخارات القطاع الخاص وزجها في عملية التنمية، وبخاصة أن البرامج الإنشائية لهذه الدول تتضمن العديد من المشاريع الأساسية والاستراتيجية التي يحتاج تمويلها إلى كمية كبيرة من رؤوس الأموال .

(2) يعد النشاط الإنتاجي للقطاع الخاص على غاية من الأهمية لاسيما في مرحلة الانطلاق وفي المراحل الأولى .

(3) يؤدي تنشيط القطاع الخاص في مجالات الإنتاج إلى زيادة فرص العمل وتقليص ظاهرة البطالة وزيادة الناتج القومي ورفع معدلات النمو الاقتصادي .

---

(1) عصام وخوري وعدنان سليمان، التنمية الاقتصادية، دمشق، منشورات، جامعة دمشق، 1995، ص 304.

وحتى يتمكن القطاع الخاص من القيام بدوره بصورة صحيحة متلائمة مع نشاط القطاع العام، يستوجب اتخاذ عدد من الإجراءات والتدابير التي تحفز القطاع الخاص لتوجيه استثماراته وجهوده إلى مجالات العمل الإنتاجي بدل أن يتوجه إلى أعمال هامشية طفيلية، تعيق حركة التنمية ولا تفيدها، ومن أهم هذه التدابير والإجراءات :-

(1) وضع برنامج واضح للتنمية توضع فيه أولويات الإشهار كما تتحدد فيه المجالات المحصورة بالقطاع العام وتلك المحصورة بالقطاعات الأخرى بما فيها القطاع الخاص، وبالطبع فإن بعض المجالات تكاد مفتوحة لكل القطاعات، العام والخاص والمشترك .

(2) استخدام أدوات السياسة التشجيعية الملائمة التي تؤثر في قرارات القطاع الخاص والمشترك كي يوجه استثماراته وجهوده إلى مجالات العمل المفضلة بما يتفق وأهداف برامج التنمية .

(3) فتح المجال لإقامة مشاريع مشتركة يساهم فيها القطاع العام إلى جانب الرأسمالي الخاص أو الأجنبي، كأن تكون ملحوظة في إطار التنمية الحكومية بعض المشاريع المتروكة للقطاع الخاص أو المشاركة بين القطاع العام والرأسمالي الخاص .

(4) تشجيع القطاع الخاص على زيادة الإنتاج وتحسين مواصفاته ومنح مكافأت تشجيعية مادية أو معنوية في حالة تحقيق هذا الهدف .

يمكن أن تأخذ المكافأت شكل إعانات أو إعفاءات من بعض الرسوم والضرائب كما يجب من ناحية أخرى فرض عقوبات رادعة في حال عدم ألتزام القطاع الخاص بالقوانين والأنظمة النافذة أو عدم مراعاته لجودة الإنتاج ومواصفاته، أي أنه لابد من إخضاع هذا القطاع إلى نظام ملائم للرقابة، والإشراف يساعده من جهة على إطلاق مبادراته ويردعه من جهة أخرى عن الممارسات الخاطئة .

أن خلق المناخ الملائم للاستثمار يمثل أحد أهم الشروط المساعدة على الاستفادة القصوى من القدرات الكافية لدي مختلف القطاعات العام والخاص والمشترك بما يفرز ميزة التنمية ويكفل استمرار تقدمها وتطورها .

ومن هنا جاءت أهمية تشجيع القطاع الخاص ومساعدته على تفعيل دوره في المجتمع وتعزيز أثره على الاقتصادي الوطني له .

ولد أدى تنشيط القطاع الخاص إلى انتشاره في مرافق إنتاجية وخدمية واستثمارية وتجارية ومالية عديدة، كما نهض جيل جديد من المقاولين والمصرفيين والمصنعيين والمستثمرين والتجار والوسطاء . فحل هذه محل

القطاع العام في كثير من المرافق الاقتصادية وأصبحوا يتمتعون بنفوذ اقتصادي وكذلك سياسي داخلي وحتى خارج أوطانهم .[1]

(2/1/1) مفهوم الخصخصة:

تعتبر كلمة "privatization" من الكلمات الحديثة التي ظهرت كأول مرة في قاموس عام 1983 وهو مصطلح غربي ظهر في الأدبيات الاقتصادية في المعاجم الغربية[2] بعد استخدامه من قبل الحكومة البريطانية في عهد السيدة تاتشر ليحل محل مصطلح إلغاء التأميم "Denationalization" الذي كان مستخدماً بنفس المعنى . وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح لم يتم الاتفاق بين الاقتصاديين العرب على اختيار مصطلح عربي واحد يمكن الاعتماد عليه لمقابلة مصطلح "privatization" لذلك تعددت تسميات هذا المصطلح عند الاقتصاديين العرب ومنها : التخاصية، والتخصيصية، والبرفته، والتخاص، والتخصيص، والتفويت، والتفريد، والخوصمة، والخصصة والمخاصة، والأهلنة، والخاصية[3] وعن وجهة نظر الباحث تستخدم هذه الدراسة مصطلح الخصخصة اوالتخاصيه وذلك نظراً لانتشار هذا المصطلح في كثير من الدول العربية وبشكل خاص في الأردن، وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في الكلمات العربية إلا أن جميع الكلمات تعني نفس المعنى الدال على المصطلح الإنجليزي "privatization" .

أما المقصود بمفهوم الخصخصة فهناك اختلاف في آراء الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم الخصخصة فقد عرفها عبد الله التميمي على أنها "تحويل ملكيه المنشأة أو إدارتها وتشغيلها وصيانتها إلى القطاع الخاص بدلاً من القطاع الحكومي العام"[4].

وقد عرفها "Paul Starrh" أن كلمة "privatization" تعني تحويل إنتاج السلع والخدمات التي ينتجها للقطاع العام إلى القطاع الخاص[5].

وعرفها "المناصير" بأنها "مجموعة السياسات المتكاملة التي تستهدف آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص، والمنافسة من أجل الوصول بالمقدرات الإنتاجية والأنظمة الخدمية إلى أعلى درجات الكفاءة الاقتصادية وتخفيف

(1) الشاذلي العياري، القطاع الخاص ومستقبل التعاون العربي المشترك، عما في منتدى الفكر العربي، 1996، ص15.
(2) ي – س – سافس، التخاصية :- المفتاح لحكومة أفضل، ترجمة ساره أبو رب، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989، ص 11.
(3) جواد العناني، التخطيط والتخصيص والجوانب الاقتصادية للتخصيص، وقائع ندوة التخصيص من 4-8 / 117 معهد الدراسات المصرفية عمان . الأردن، ص1.
(4) أحمد عبد الملك التميمي، برامج الخصخصة والإصلاحات، ندوة سياسة الخصخصة من 4-8 1997/1/8 . معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن . ص 1 .
(5) Pall starr. The Limits of privatization introspect for privatization by steve, H Hanke, val.36. No. 3, N.4. 1977 .P. 125

العبء عن كاهل الموازنة العامة، وتقليل الديون العامة، إطلاق الموارد الحكومية لتمويل الحاجات الأساسية وإعادة بناء مرافق الإنتاج والخدمات لتحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية[1].

وقد عرفها القانون الأردني الخصخصة بأنها اعتماد ونهج اقتصادي يتمثل في تقدير دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، يشتمل مشاريع القطاع العام التي تقتضي طبيعتها إدارتها على أسس تجارية[2]، ومن خلال التعاريف السابقة فإن الباحث يرى بأنها مختلفة ولكنها تصب في اتجاه واحد وقد تعددت المفاهيم التي تحاول تحديد معنى الخصخصة **وتدور هذه المفاهيم حول ثلاثة اتجاهات:**

الأول : الخصخصة تعني توسيع الملكية الخاصة، ومنح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد وهذا المفهومم متبعا بواسطة العديد من الدول، وتم ذلك من خلال قيام الدولة بتصفية القطاع العام كلياً أو جزئياً، أو عن طريق عقود الإيجار، ومنح الامتيازات وتشير الإحصائيات المعنية بتوسيع الملكية الخاصة وتطبيقاتها إلى عدم الخروج المفاجئ والمباشر من النشاط الاقتصادي، وإنما إلى تقليص نصيب الدولة نسبياً وذلك بزيادة نصيب القطاع الخاص .

الثاني : الخصخصة تعني الوسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام التي تعني أيضاً أنه تحول هذه الوحدات إلى القطاع الخاص ستحقق إنتاجية وربحية أعلى .

الثالث : الخصخصة تعني الرغبة في التخلص من الاقتصاد الاشتراكي باعتبارها فلسفة اقتصادية واجتماعية باتت تتقلص عالميا . وذلك مقابل التحول نحو اقتصاد السوق ومواكبة النظام العالمي الجديد، أي أنها رغبة في التحرر الاقتصادي وإن دول أوربا الشرقية هي التي ابتكرت هذا المفهوم وطبقته لأنه مفهوم يناسب جزء منها وحتى الدول التي مازالت تتمسك بالنموذج الاشتراكي مثل الصين، كوبا قد بدأت بالفعل وبصورة بطيئة وغير معلنة تتبنى هذا المفهوم[3] .

وعلى الرغم من تعدد وتنوع تعاريف الخصخصة إلا أنه يلاحظ إن جميعها لا تختلف في المضمون من حيث مفهوم التخاصية ينصب على دور القطاع الخاص في امتلاك وإدارة الأنشطة الاقتصادية والحد من دور القطاع

(1) علي فلاح المناصير، واقع تحول القطاع العام الي القطاع الخاص في المملكة الاردنية الهاشمية – دراسة ميدانية وتحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد 1999 – ص 44.

(2) قانون الخصخصة الاردني رقم 25 لسنة 2000، الهيئة التنفيذية للتخاصية – عمان – الاردن – ص 7

(3) أحمد ماهر – اقتصاديات الادارة : الاسكندرية الدار الجامعة، 1997 : ص207

العام وحصره في الجوانب الرقابية والإشرافية والتنظيمية لتهيئة البيئة المناسبة لعمل القطاع الخاص .

(3/1/1) لمحة تاريخية:

ومن جانب أخر، من الصعب القبول بأن فكرة أو سياسة التخاصية حديثة العهد، نظراً لأن هذه الفكرة كانت منتشرة وسائدة منذ قرون عديدة، حيث يمكن الاتفاق مع الادعاء القائل بأن المؤرخ وعالم الاجتماع العربي الشهير ابن خلدون كان أول من دعا إلى التخاصية منذ القرن الرابع عشر [1] إذا أفرد فصلاً في مقدمته المشهورة ينتقد فيه مزاولة السلطان "الحكومة" للنشاط التجاري والزراعي، مشيراً إلى ذلك بقوله "واعلم أن السلطان لا ينمي ماله ولا يدر موجوده إلا وتنشرح صدورهم للأخذ في تثمير الأموال وتنميتها فتعظم منها جباية السلطان" . وأما غير ذلك من تجارة أو فلح فإنما هو مضرة عاجلة للرعايا وفساد للجباية ونقص التجارة [2] وهذا يعني بلغة اليوم أن ابن خلدون قد عارض دور الحكومة "السلطان" في ممارسة النشاط الاقتصادي لإضراره بالقطاع الخاص والمواطنين "الرعية"، وذلك من خلال التحكم بأسعار السلع والحيلولة دون تشجيع المنافسة وبما يؤدي إلى تدهور النشاط الاقتصادي وبالتالي الإضرار بالدولة لأنه يحرمها من الإيرادات السعرية وتطوير أدائها .

وبينت كتب التاريخ أن الخصخصة قد بدأت منذ أواخر القرن السادس عشر عندما تطور الصراع بين المملكة المتحدة وأسبانيا حيث اعتمدت الملكة إليزابيث الأولى على القطاع الخاص لتمويل البحرية والمستعمرات مقابل إعطاءهم الغنائم التي يحصلون عليها من الحرب[3].

كما أن الاقتصاديين خلال القرن الثامن والتاسع عشر . بما فيها أدم سميث، اعتبروا أن التدخل الحكومي مضراً بالنشاط الاقتصادي وعقبة في وجه النمو ومنذ بداية القرن العشرين **وذلك نتيجة عوامل عديدة أهمها :-**

أ) الحروب والأزمات مثل الكساد الكبير وظهور العقائد الشمولية قبل الاشتراكية .

ب) التطور في الفكر الاقتصادي حول مفهوم السلع العامة والذي يرد تدخل الحكومة لتوفير هذه السلع للمواطنين .

---

(1) تعقيب ظافر كنعان على ورقة عمل جواد الفاني وريما خلف، للتخصيصية في المملكة الأردنية الهاشمية، في سعيد النجار محرر، التخصصية والتصحيحات الهيكلية قب البلاد العربية، ص – 192-195 .

(2) ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد، مقدمة ابن خلدون، دار القلم الطبعة الرابعة بيروت 1980 ص 282.

(3) Sheshinski, E. and L.f. Lopez – calva. Priuatzation and its ben of its, Tneory and Eriderce harvad institute for international development development discussion prpors, No 697, April 1999 pd

ج) ظهور النظرية الكنزية التي استخدمت لتبرير سياسات التدخل الحكومي
د)نظريات التنمية التي سادت في الخمسينات والستينات من القرن الماضي باعتبارها تصلح لتحقيق التنمية في البلدان النامية . (1)

ومنذ أواخر عقد السبعينات فقد بدأ التوجه نحو العودة إلى تشجيع القطاع الخاص واعفاءها دور هام في المساهمة في النشاط الاقتصادي من خلال ما يعرف بسياسة الخصخصة .

(4/1/1) دوافع الخصخصة :

أصبح الناس يرجعون مشاكل المجتمع الاقتصادية وغير الاقتصادية إلى تدهور القطاع العام وفشله في تناول المشاكل . الأمر الذي يدفع الكثيرين إلى الاهتمام بموضوع الخصخصة باعتباره وسيلة ناجحة في التخلص من مشاكل المجتمع .

ولا تمثل المشاكل الاقتصادية وحدها الدافع إلى الاتجاه إلى الخصخصة، إنما هناك دوافع وأسباب أخرى لا يمكن إغفالها في هذا المجال وهذه الأسباب هي : (2)

1. الدافع الاقتصادي :

تشير الأدلة بشكل متزايد على أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق المنافسة وتزيد من الكفاءة وترفع الفعالية ومعدلات الأداء وتزيد من الجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة .

وتزداد أهمية هذه الحقيقة، عندما نعرف أننا متجهون نحو عالم واحد تنكسر فيه القيود وتلغى فيه الحدود ولا يمكن أن تظهر فيه إلا الخدمة أو السلعة الأفضل في الجودة والسعر .

2. الدافع المالي :

تعاني كثير من الدول من الأعباء الملقاه على عاتق الميزانية العامة وتحاول تخفيض الإنفاق العام بقدر الإمكان ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تخلص الدولة من الأنشطة العامة وجعل القطاع الخاص يقوم بها . ولذلك فإن برامج الخصخصة تهدف إلى تخفيف الإنفاق العام من على الدولة وأيضاً التخلص من التدفق الخارج في صورة قروض الإنقاذ الأعباء المالي للشركات

---

(1) تانسنبري، فيتو، دور الدولة المتغير في الاقتصاد في ظافر كنعان "محرر" دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة . الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بيروت، شباط "فبراير" 1998 Lp 60.75.
(2) أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة ،مرجع سابق، ص :- 207 .

العامة الفاشلة، وزيادة التدفق النقدي الداخلي إلى خزانة الدولة ويتم هذا من خلال بيع بعض شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص .

3. الدافع السياسي والقانوني :

تؤدي الخصخصة في ظل أسواق مفتوحة إلى القضاء على الشعارات السياسية الرنانة والتي يميل البيروقراطيون والاشتراكيون إلى استخدامها باعتبارها ستخدم الطبقات الكادحة ولكن ثبت فشلها .

كما يتميز القطاع الخاص عن القطاع العام بأنه قادر على إبعاد السياسين من استخدام مراكزهم لتحسين صورتهم، ففي ظل القطاع العام يميل السياسين إلى استغلال إمكانيات هذا القطاع في إبراز إنجازات شخصية وفي تحقيق مكاسب من وراء ذلك .

ويتحرر القرار الإداري من سيطرة الأجهزة الحكومية وذلك في ظل الخصخصة وبذلك يضمن هذا مرونة العمل الإداري وعدم تقيده بموافقات واعتمادات أو توقيعات أو غيرها من القيود المفروضة بواسطة أجهزة الحكومة .

كما يتحرر العمل الإداري في سعيه إلى المخاطرة والمغامرة في مجال الأعمال لأن الابتكار والمبادأة والتطوير تحتاج إلى مناخ من الحرية وهو أمر عانى فيه القطاع العام .

ويمكن القول أن الدولة مازالت موجودة بشكل قوي في ظل الخصخصة فهي تسن التشريعات وتنظم وتدبر الهيكل العام للنشاط الاقتصادي للمجتمع ولكن ما يحدث في ظل الخصخصة هو تقييد في تركيبة الأنشطة التي تقوم بها الدولة .

4. الدافع الاجتماعي :

يرى البعض أن الخصخصة ربما تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية وإيجاد الحافز الشخصي للإنتاج والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل. كما تؤدي الخصخصة إلي القضاء على التلاعب الإجتماعية في صورة المحسوبية وعدم المحاسبة على الإهمال كنوع من التكامل الاجتماعي والقطاع الخاص أقدر على محاسبة العامل الذي يهمل أو يقصر في عمله.

وقد يظن البعض أن شدة المحاسبة ليست في صالح العمال، فهي على العكس من ذلك في صالحهم وذلك لأنها ستؤدي إلى إنتاج أكثر وبتكلفه أقل وبجودة أعلى وبالتالي أرباح أعلى لكل من المشروع والعامل، وهنا يتحول العامل إلى شريك في مكاسب المشروع الذي يعمل فيه .

إن الخصخصة يمكن أن تكون وسيلة الدولة إن أردت في القضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل، المحسوبية، التغاضي عن محاسبة المخطئين والرشوة وغيرها من مشاكل المجتمع.

ويمكن القول أن هذه الأسباب والدوافع عبارة عن ضغوط أساسية خلف عملية التخاصية وهذه الضغوط هي عملية ايدولوجية، تجارية شعبية . (1)

ولكل قوة ضاغطة من هذه الضغوط أهداف تريد تحقيقها والحصول عليها، فهدف العمليتين هو الحصول على حكومة أفضل من ناحية التكاليف أما بالنسبة للايدولوجين فهو فهم لتقليل من دور الحكومة مقابل دور المؤسسات الخاصة .

وصدق أصحاب المصالح التجارية يكمن في رغبتهم بالحصول على عمل أكثر من خلال توجيه كمية أكبر من مصاريف الحكومة لهم . أما هدف الشعبيين فيمكن في رغبتهم بتوفير مجتمع أفضل من خلال منح الشعب سلطة أكبر في تلبية حاجاتهم العامة، وذلك عن طريق التقليل من سلطة البيروقراطيات العامة والخاصة الكبيرة .

ويمكن إيضاح أهداف هذه القوى وجمع كل منها بالجدول (2/1) :

(جدول (1) القوى وراء الخصخصة)

أنواع القوى المؤثرة في التخاصية	أهدافها	تقليل وجودها الحجج والبراهين التى تؤثر وجودها
العملية	إيجاد حكومة أفضل	- إن عملية التخاصية التي يتم تنفيذها بحرص وتعقل تؤدي إلى تقديم خدمات أكثر اقتصاداً للنفقات .
الايدولوجية	التقليل من دور الحكومة	- إن حجم الحكومة كبير جدا وهي تلعب دور كبير في صياغة حياة الأفراد الذين يعيشون في كنفها لذلك فإن وجودها بهذا الشكل يهدد الديمقراطية وأن قرارت الحكومة هي قرارات سياسية وبالتالي فإن الثقة بها أقل من الثقة بقرارات السوق .
التجارية	إيجاد عمل أكثر	- تشكل النفقات الحكوميه جزء كبير من اقتصاد الدولة ويجب توجيه قدر كبير من هذه النفقات نحو المؤسسات الخاصة (القطاع الخاص) حيث يستطيع هذا القطاع ادارة المشاريع التي تملكها الدولة اضافة إلى إدارة ممتلكاتها بشكل أفضل وأكثر كفاءة .
الشعبية	إيجاد مجتمع أفضل	- يجب ان يكون لدي الافراد مجال اوسع للأختيار فيما يتعلق بالخدمات الحكومية ويجب منح الأفراد القدرة على تحديد حاجاتهم العامة وانشاء مجتمع أكثر ترابطاً من خلال الأعتماد على الأسرة، الجيران سكان الحي، والتنظيمات التطوعية والعرفية بدلاً من الأعتماد الكبير على الهياكل البيروقراطية .

المصدر ي . س . ساش التخاصية مفتاح لحكومة أفضل، ترجمة :- سارة أبو الرب، عمان :- مركز الكتب الأردني، 1989 .ص(12)

(1) ي . س . سافس، التخاصية مفتاح الحكومة أفضل، مرجع سابق، ص :12 .

المبحث الثاني

الخصخصة بين المؤيدين والمعارضين :

بهذه السياسة على الصعيد العالمي يستند إلى مجموعة من المبررات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية التي يسوقها دعاة التخاصية للتدليل على صحة وسلامة وجهة نظرهم وفي المقابل، فإن المعارضين لسياسة التخاصية . في ردهم على مؤيدي التخاصية، يستندون أيضاً إلى مجموعة من المبررات للتدليل على صحة وجهة نظرهم الرافضة لسياسة التخاصية والمؤيدة لسيطرة القطاع العام. ويمكن استعراض ابرز المبررات التي يطرحها مؤيدو التخاصية ومعارضوها ضمن مجموعتين واسعتين الأولى على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسات المراد خصخصتها والمجموعة الثانية على المستوى الكلي أي على مستوى الاقتصاد ككل.

(1/2/1) المبررات على المستوى الجزئي :-

إن مستوى الأداء غير المرضي لمؤسسات القطاع العام كان من المبررات الرئيسية وراء الاهتمام بسياسة التخاصية، حيث أن تدني مستوى أداء مؤسسات القطاع العام أرغم الحكومات على إعادة النظر في دور الدولة في النشاط الاقتصادي .

وقد أجمعت نتائج العديد من الدراسات أن مؤسسات القطاع العام غالباً ما تحقق خسائر كبيرة، وتسهم بشكل ملموس في عجز الموازنة، وتحقق استثماراتها عائداً بمعدلات متدنية أو سالبة في بعض الأحيان . [1] كما أنه ليست باستطاعة أحد أن ينكر سلبيات المؤسسات العامة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وخاصة من حيث الأداء المالي الفقير أو الربحية المتدنية أو الخسائر المستحقة، مما جعل هذه المؤسسات تشكل عبئاً سالباً ثقيلاً على حكوماتها، وهدر واسعاً لمواردها الاقتصادية وكلفة اقتصادية بل ربما اجتماعية مرتفعة لا يمكن تجاهلها . [2]

---

(1) النجار، سعيد . التخصيصة والتصحيحات الهيكلية : القضايا الأساسية، ص 18-28.
(2) علي، عبد المنعم السيد، القطاع العام والتحول نحو القطاع الخاص، دراسات عربية، العدد (7)، السنة السادسة والعشرون أيار (مايو)، 1990، ص :- 38 .

ويعزي الأداء غير المرضي لمؤسسات القطاع العام بشكل رئيسي، من وجهة نظر دعاة التخاصية إلى تدني كفاءة هذه المؤسسات مقارنة مع كفاءة مؤسسات القطاع الخاص . ويؤكد مؤيدو التخاصية على أهمية مستوى الكفاءة باعتبارها أهم مبررات التخاصية على الإطلاق، نظراً لأن مؤسسات القطاع العام تعاني من تدني الكفاءة الإنتاجية "Productive Efficiency" وكفاءة توزيع الموارد "Allocate Efficiency". [1] ولذلك يرى دعاة التخاصية بأن تحول ملكية وإدارة مؤسسات القطاع العام أي القطاع الخاص سيعمل على تحسين مستوى أداء وكفاءة هذه المؤسسات .

وفي مقابل معارضي التخاصية يرون بأن الأداء غير المرضي لمؤسسات القطاع العام وتدني كفاءتها لا يثبت تلقائياً أن مستوى الأداء والكفاءة في ظل الملكية الخاصة سيكون أفضل، خصوصاً وأن النظريات الاقتصادية لم تؤكد على وجود علاقة سببية بين الملكية ومستوى الأداء والكفاءة، حيث أن النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية لا تربط بين الملكية ومستوى الأداء والكفاءة بقدر ما تربط بين الكفاءة وهيكل السوق ودرجة المنافسة [2] ولذلك فإن نوع الملكية سواء كانت خاصة أو عامة، ليست عاملاً مؤثراً في مستوى الكفاءة والأداء، كما أن وجود المؤسسات الخاسرة أو الفاشلة لا يقتصر على القطاع العام كونها موجودة في القطاعين على حد سواء .

لكن أنصار التخاصية يعتقدون بأن هناك علاقة واضحة بين الملكية ومستوى أداء الكفاءة وذلك استناداً إلى عدد من العوامل المستمدة أغلبها عن أدبيات الإدارية وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:-

- ارتفاع درجة التدخل السياسي في عمليات المؤسسات العامة على عكس المؤسسات الخاصة، إذ أن هذا التدخل يعتبر من أهم أسباب انخفاض مستوى الأداء، والكفاءة في المؤسسات العامة لما له من انعكاسات سلبية على نوعية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسات .
- عدم وضوح أهداف المؤسسات العامة وتقاربها على عكس المؤسسات الخاصة التي تكون أهدافها واضحة ومحددة حيث تركز الأخيرة على تعظيم قيمة أسهمها Maximize Shareholder Value الأمر الذي يدفعها لتحسين مستوى أدائها وكفاءتها.
- ضعف نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات العامة ذلك خلافاً للحوافز المقدمة للمدراء والعاملين في المؤسسات الخاصة والتي تستند إلى معايير الإنتاجية والكفاءة .

(1) Sheshinski, E, and L. Lopes – calva, privatization and its Benefits: Theory and Evidence" opcit, P 7 .

(2) علي عبد المنعم السيد، مرجع سابق، ص :- 39-40 .

- عدم خضوع مؤسسات القطاع العام إلى القوانين والقواعد التي تحكم أسواق رأس المال وأسواق السلع والخدمات وذلك خلافاً لمؤسسات القطاع الخاص. ولذلك فإن المؤسسات الخاصة تواجه قيوداً مالية صارمة في حين تواجه المؤسسات العامة قيوداً مالية خفيفة[1].
- عدم توفر الوسائل الفعالة للرقابة على مؤسسات القطاع العام على عكس المؤسسات الخاصة التي تخضع لرقابة مالكيها، الأمر الذي يجبر الأخيرة على تحسين أدائها وكفائتها.

استناداً إلى هذه العوامل، فإن مؤيدي التخاصية يرون أن تدني كفاءة المؤسسات العامة يعود إلى أن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات لا تستند إلى اعتبارات الكفاءة بقدر ما تستند إلى اعتبارات سياسية واجتماعية نتيجة التدخل السياسي، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الأهداف للمؤسسات العامة وعدم التفريق بين أهدافها الاقتصادية وبين الأهداف السياسية والاجتماعية للدولة، مما يشكل ضغوط على هذه المؤسسات لتشغيل خطوط إنتاج غير مجدية أو توظيف عمالة فائضة عن حاجتها أو بيع منتجاتها بأسعار لا تغطي تكاليفها، مما يجعل من الصعب على إدارة هذه المؤسسات، إن لم يكن مستحيلاً، أن تحقق معيار الكفاءة.

كما أن المؤسسات العامة ليس لديها الحافز للارتقاء بجودة منتجاتها كونها غير معرضة للمنافسة لأنها تعمل في أسواق غير تنافسية في أغلب الأحيان . هذا بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات غير معرضة للإفلاس والخروج من السوق في حال توالت خسائرها . كونه لا تواجه قيود مالية صارمة، إلى جانب عدم امتلاك المواطنين للوسائل التي تمكنهم من الرقابة على هذه المؤسسات . ويؤكد دعاة التخاصية على الفرق الجوهري بين المؤسسات العامة والفاشلة والمؤسسات الخاصة الفاشلة والذي يتمثل في أن المؤسسات الخاصة الفاشلة إذا توالت خسائرها فلابد أن يكون مصيرها الإفلاس والخروج من السوق أما المؤسسات العامة الفاشلة إذا توالت خسائرها فهي باقية على الدوام أياً كانت الخسائر التي تتعرض لها نظراً لوجود العديد من الأعذار لبقائها وعدم خضوعها إلى قيود مالية صعبة. وهذا الفرق يعزز وجهة نظر مؤيدي التخاصية بإن الكفاءة مرتبطة بالملكية الخاصة[2].

ولذلك، كان أنصار التخاصية يرون أن الحل يكمن في تحويل الملكية وإدارة مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص لتحسين أدائها ورفع كفاءتها لكي تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

---

(1) Sheshinski, E, and L. Lopes – calva, privatization and its Benefits opicit, PP 11-17.

(2) فيلبيس، جون، سونيتا كوكويرو، التخصيصية والمؤسسات العامة، في سعيد النجار "محرر"، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلدان العربية، ص :- 157 .

كما أكد بعض دعاة التخاصية على أهمية توفير البيئة التنافسية لضمان تفوق أداء وكفاءة المؤسسات الخاصة وبالتالي نجاح الخصخصة، نظراً لأن تغير الملكية أو التخاصية قد لا تحقق بمفردها تحسينات في الكفاءة، حيث أن لتشجيع القوى التنافسية أهمية مماثلة إن تكن أكبر.

ولذلك فإن دعاة التخاصية يرون بأن الملكية العامة يمكن أن تؤدي إلى الحد من المنافسة، لأن تدني كفاءة المؤسسات العامة يمكن بهذه المؤسسات إلى وضع عوائق تنظيمية أمام دخول الشركات المنافسة الجديدة إلى الأسواق، بينما تعمل المؤسسات الخاصة عادة في سوق تنافسية[1].

غير أن مناهضي التخاصية يرون بأن هذه المبررات للنظرية التخاصية ليست مقنعة لتبرير الأخذ بها سياسية وتحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث أن انخفاض مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة لا يعود إلى الملكية بقدر ما يعود إلى الإدارة، ولذلك إن معظم مؤسسات القطاع العام إن لم يكن كلها تعاني من التدخل السياسي في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى البيروقراطية والإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى التأخير في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، هذا بالإضافة إلى انعدام الحوافز في المؤسسات العامة وعدم خضوعها لأساليب رقابة وعليه يرى بعض معارضي التخاصية بأن الحل لا يمكن في تحويل ملكية المؤسسات إلى القطاع العام إلى الخاص، وإنما يمكن في تطبيق اللامركزية وفصل ملكية المؤسسات العامة عن إدارتها بحيث تدار على غرار المؤسسات الخاصة التي تدار على أسس تجارية بحتة وبالتالي ليس هنالك ما يجعل مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة أقل من مستوى أداء وكفاءة المؤسسات الخاصة.

ورغم أن دعاة التخاصية يقرون بأن هذا التطور يبدو مقبولاً من حيث المظهر، إلا أنه من الصعب إقناعهم بإمكانية لنجاح هذا التطور القائم على افتراض إن نوع الملكية ليس عاملاً مؤثراً في مستوى الكفاءة والأداء، نظراً لأن التجارب العملية للعديد من الدول كشفت عن فشل محاولاتها الرامية إلى تحسين مستوى أداء وكفاءة مؤسساتها من خلال تطبيق اللامركزية وبفصل الملكية عن الإدارة، ومن أبرز التجارب التي يستشهد بها أنصار التخاصية في هذا المجال التجربة البريطانية، مؤكدين على أن محاولات الحكومات البريطانية المتعاقبة، قبل تنفيذ التخاصية في عهد حكومة تاتشر، لدفع كفاءة مؤسسات القطاع العام قد باءت بالفشل. كما أن دعاة التخاصية يرون بأن من المستحيل أن لا تتدخل الدولة المالكة لمؤسسة معينة في أهدافها وقراراتها المتعلقة بحجم إنتاجها واستثماراتها وأسعار منتجاتها، وأن يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بعمليات المؤسسة بناءً على اعتبار واحد دون غيره وهو مستوى الكفاءة نظراً لوجود

---

(1) البلبل، علي أحمد، تحليل قضايا رئيسية في التخصيص مع إشارة مؤجزة للتخصيص في بلدان عربية في علي الصادق وآخرون "المحررون" .

اعتبارات أخرى سياسية واجتماعية تستعرض نفسها على توعية اتخاذ القرار، وخصوصاً عند التعرض لازمة معينة[1].

كما أن أنصار القطاع العام يعتقدون بأن التخاصية تتضمن تخلي الدولة عن القيام بدورها الاجتماعي، نظراً لأن مؤسسات القطاع الخاص لا تأخذ في اعتبارها الكثير من الأهداف الاجتماعية ويؤكد معارضو التخاصية على أن الحكم على مؤسسات القطاع العام يجب أن لا يقتصر على أساس مبررات الكفاءة وتحسين الأداء وذلك من خلال الاعتماد على المتغيرات الكمية القابلة للقياس من الأرباح والخسائر حيث أن المؤسسات العامة، وإن كان أداؤها دون المستوى المطلوب، تمثل أداة في يد الدولة لتحقيق أهداف اجتماعية مختلفة. فعلى سبيل المثال قد تضطر المؤسسات العامة إلى بيع منتجاتها من السلع والخدمات بأسعار تقل عن كلفتها الحقيقية، وذلك بهدف دعم ذوي الدخول المتدنية والمحدودة وتحقيق عدالة التوزيع. ولذلك يرى معارضو التخاصية بأن مبرر البعد الاجتماعي لا يقل أهمية عن مبرر الكفاءة وتحسين الأداء وخصوصاً تنفرد في حالة السوق Market failure ضمن سيادة الظروف غير التنافسية incompetitive conditions، حيث يؤدي احتكار القطاع الخاص إلى إلحاق الضرر بالمستهلكين من حيث ارتفاع الأسعار وتدني نوعية وجودة السلع والخدمات، ولذلك فإن المؤسسات العامة تعتبر الحل الأمثل في حال فشل السوق كونها تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي[2].

غير أن دعاة التخاصية يضعون هذا المبرر بأن "ظاهرة فيه الرحمة وباطنة من قبله العذاب" حيث أن الفائدة الناجمة من السلع والخدمات المدعومة والتي تباع بأقل من الأسعار الحقيقية قد تتلاشى أو تتآكل إزاء الفرد الناجم عن الارتفاع المستمر في أسعار السلع والخدمات غير المدعومة والذي يعود جزء فيه خسائر القطاع العام والتي تؤدي بدورها إلى ارتفاع معدلات التضخم من خلال ارتفاع عجز الموازنة والتوسع في الائتمان، هذا بالإضافة إلى أن السلع والخدمات المدعومة عادة ما تكون متاحة لدي الدخل المرتفع والمنخفض على حد سواء إلى جانب إمكانية قيام بعض السماسرة والتجارة بتحويل قسم لا يستهان من السلع والخدمات المدعومة إلى السوق الحرة بطرق غير مشروعة. وعليه، فإن أنصار التخاصية يرون أن إزالة التشوهات السعرية الناجمة عن الدعم سوف تؤدي إلى زيادة الدخل القومي بمقدار أكبر من الفائدة التي تعد على ذوي الدخل المنخفض وبما يكفي لتعويضهم عن الضرر الذي سيلحق بهم جراء إلغاء الدعم مع بقاء وزيادة صافية في الدخل القومي[3].

---

(1) النجار سعيد، مرجع سابق، ص :- 21

(2) العمادي، تيسير، التخاصية والاقتصاد الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 1993 ص 17-18.

Sheshinski, E, and L.F Lopes – calva, privatization and its Benefits : Theory and Evidence opicit, P10.

(3) النجار، سعيد، مرحع سابق، ص :- 30

كما يرى دعاة التخاصية بأن الحل الأمثل في حال سيادة الظروف غير التنافسية يتمثل في إيجاد إطار تنظيمي ورقابي فعال لمؤسسات القطاع الخاص العاملة في القطاعات غير التنافسية بحيث تضمن الموازنة بين مصالح المنتجين والمستهلكين.

ويشير بعض معارضي التخاصية إلى أن نجاح هذه السياسة في الدول المتقدمة لا يعني بالضرورة نجاحها في الدول النامية، خصوصاً وأن القطاع الخاص في هذه الدول ليس بمقدوره أن يثبت بأن أداءه سيكون أفضل من القطاع العام نظراً لصغر حجمه وافتقاره إلى المنظمين الكفوئين وعجزه عن توفير الموارد المالية الكافية للاستثمار في مشاريع كبرى . هذا بالإضافة إلى أن اقتصاديات الدول النامية تعاني من اختلافات هيكلية تسبب إلى حد ما في عدم كفاءة المؤسسات العامة . ويستعمل هذه الاختلافات أيضاً على الحد من كفاءة المؤسسات الخاصة وبالتالي لا يوجد ما يبرر تبني سياسة الخصخصة، وعليه، يدل مناهضي التخاصية بأن الحل الأمثل يكمن في إصلاح المؤسسات العامة من حيث منحها الاستقلال المالي والإداري وتوفير الحوافز الملائمة بحيث يتاح لها تحقيق مستويات أداء جيد في ظل الملكية العامة . (1)

ولكن يؤكد دعاة التخاصية على أن الواقع العملي أظهر بأن العديد من الدول أخفقت في تنفيذ مثل هذه الاصلاحات رغم إعلانها الرسمي عن الالتزام بتنفيذها، وذلك بسبب استمرار الحكومات في التدخل العمليات المؤسسية، وخصوصاً في حال تعارض لأزمة معينة، ولذلك يرى دعاة التخاصية بأن أية محاولات أخرى لتنفيذ مثل هذه الاصلاحات يؤدي إلى تكاليف إضافية باهظة . حيث لا يمكن تهيئة المناسبة لتحسين أداء وكفاءة المؤسسات العامة إلا بنقل ملكيتها وإدارتها إلى القطاع الخاص .

(2/2/1) المبررات على المستوى الكلي:

يؤكد دعاة التخاصية على أن الأعباء المالية للموازنة العامة وارتفاع العجز فيها أدى إلى زيادة اهتمام مختلف دول العالم سياسية التخاصية والتسريع في تنفيذها، مما يشير بوضوح إلى وجود علاقة بين ارتفاع عجز الموازنة والتسريع في تنفيذ سياسية تخاصية (2)

Sheshinski, E, and L.F Lopes – calva, privatization and its Benefits : Theory and Evidence opicit, P11

(1) فيلبيس، جون، وسونيتا كوكيرو، مرجع سابق، ص :- 89 .

(2) Sheshinski, E, and L. Lopes – calva, privatization and its Benefits: Theory and Evidence", op. cit, p

وكذلك يرى أنصار التخاصية بأن هذه السياسة ستؤدي إلى تخفيض الأعباء المالية للموازنة العامة وبما يكفل تخفيض عجز الموازنة وذلك من خلال عدة قنوات أهمها : (1)

- تحسين مستوى كفاءة المؤسسات العامة التي تمت خصخصتها الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيف الأعباء المالية التي كانت تتحملها الحكومة والمتمثلة في تمويل هذه المؤسسات ومواجهة خسائرها .
- توقف الدعم المالي الذي كان يقدم لمؤسسات القطاع العام لمساعدتها على استمرار في تأدية مهامها وتعويضها عن السياسات التي كانت تجبرها الحكومة على تنفيذها، منها سياسة التسعير الإجباري كبيع منتجاتها بأسعار تقل عن كلفتها الحقيقية، وسياسة التوظيف الفائض عن حاجتها .
- زيادة الإيرادات الحكومية المتكررة من خلال توسيع القاعدة الضريبية بسبب خضوع المؤسسات العامة، بمجرد خصخصتها، إلى الضرائب على دخل وأرباح الشركات والضرائب على المبيعات، وكذلك الايرادات المتكررة من الرسوم في حالة خصخصة قطاعات البنية التحتية هذا بالإضافة إلى ارتفاع الايرادات الضريبية نتيجة لتوسع نشاط المؤسسات العامة بعد خصخصتها .
- زيادة الايرادات الحكومية غير متكررة بمقدار حصيلة العوائد الناجمة عن عمليات التخاصية.
- تخفيض جميع المديونية الخارجية وأعبائها من أقساط فوائد نتيجة لتخفيض حاجة الدولة للاقتراض .

وعلى الرغم من ذلك، يؤكد بعض دعاة التخاصية على أنه لا ينتمي الاعتقاد وبشكل مطلق بأن التخاصية ستؤدي إلى تخفيض عجز الموازنة، حيث أن هذا التخفيض يتوقف عدة عوامل أهمها حصيلة عوائد التخاصية والقيمة الحالية الايرادات المستقبلية للمؤسسات التي تمت خصخصتها . وكيفية الاستفادة من عوائد التخاصية، فهل سيتم استخدامها في تغطية عجز الموازنة أم في سداد جزء من المديونية، أم استثمارها في مجالات أخرى(2).

غير أن مناهضي التخاصية يرون بأن هذه السياسة أن تسهم في تخفيف الأعباء المالية للموازنة العامة، بل على العكس قد تعمل على زيادة هذه الأعباء، وذلك من خلال تخصيص ايرادات الحكومة نتيجة لخسارة ايرادات أو أرباح المؤسسات العامة المتكررة، حيث يشبه أنصار القطاع العام سياسة التخاصية

---

(1) شحادة، كمال س.، عبّر من الخصخصة: خواطر برسم الدول العربية، ترجمة غسان غصن، وحدة معلومات التنمية للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني، يناير، 2002، ص:- 21.
- هيلر بيتر، وكريستيان شيلر، الأثار التخصيصية مع الإشارة إلى البلاد العربية، سعيد النجار "محرر"، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، ص:- 118-120.
(2) شحادة، كمال س، غير من الخصخصة:- خواطر برسم الدول العربية، مرجع سابق، ص 23.

بعود الثقاب الذي يشتعل مرة واحدة فقط، هذا بالإضافة إلى الشبهات التي يثيرها معارضو التخاصية حول إمكانية التواطؤ في اتمام بعض صفقات التخاصية على أساس المحسوبية والفساد (1) إضافة إلى تبذير عوائد التخاصية وإنفاقها في مجالات غير مجدية مثل استخدامها لتمويل نفقات جارية .

ومن جانب أخر يطرح مؤيدو التخاصية العديد من المبررات الأخرى التي تشجع الدول على تبني سياسة التخاصية باعتبارها أداء فعال لتحقيق ما يلي :-

- حشد المدخرات المحلية وتوظيفها في أسهم المؤسسات العامة التي يتم خصخصتهاإلى جانب الحد من تبذير المدخرات القومية أو موارد المجتمع المحلية نتيجة لتحسين مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة التي تمت خصخصتها والتخلص من الخسائر المالية التي كانت تتكبدها هذه المؤسسات . (2)
- تشجيع رؤوس الأموال المحلية الهامة على العودة للاستثمار في المؤسسات التي يتم خصخصتها، خصوصاً إذا كان هروب رؤوس الأموال المحلية يعود إلى افتقار الفرص الاستثمارية . (3)
- تطوير الأسواق وتعميقها وخصوصاً أسواق المنتجات وأسواق الأسهم والسندات.
- توسيع قاعدة ملكية الأسهم والمشاركة في العملية الإنتاجية من خلال طرح لأسهم المؤسسات المراد خصخصتها للاكتتاب العام وذلك لتمكين أكبر عدد من المواطنين من شراء الأسهم .
- تقليل مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في الحصول على الائتمان المطلوب لتحويل استثماراته بسبب انخفاض حاجة القطاع العام إلى الاقتراض الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض أسعار الفائدة وزيادة الاستثمارات للقطاع الخاص، وبالتالي ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض التضخم . (4)
- التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية وأشكال الفساد والمحسوبية المنتشرة في المؤسسات العامة .

وفي المقابل، يسوق مناهضو سياسة التخاصية، أيضاً العديد من المبررات الأخرى التي تؤكد على عدم جدوى تبني سياسة التخاصية أو ضرورتها حيث يرى هؤلاء أن فئة معينة من المجتمع المحلي أو الأجنبي ستكون قادرة على شراء المؤسسات العامة التي سيتم خصخصتها، نظراً لأن

(1) الطراونة، محمد، مرجع سابق، ص :- 140 .
(2) Sheshinski, E, and L.T. Lopes – calva, opicit, P 20 .
(3) الطراونة، محمد، مرجع سابق، ص 141 .
(4) البلبل، علي أحمد، مرجع سابق، ص: 24.

الغالبية العظمى من المجتمع هي من ذوي الدخول المتدنية أو المحدودة التي لا تكفي لتغطية احتياجاتهم الاستهلاكية، ولذلك يؤكد معارضو التخاصية على أن هذه السياسة ستعود إلى ما يلي :

- تركز الثروة في أيدي فئة قليلة من المجتمع تسعى إلى تعظيم أرباحها ومصالحها دون الأخذ بعين الاعتبار الكثير من الأهداف الاجتماعية مما يؤدي إلى زيادة عدم العدالة في توزيع الدخل.
- تركز النشاط الاقتصادي في أيدي فئة قليلة من المجتمع يمكنها اتباع وتبني السياسات التي تخدم مصالحها حتى وأن تعارضت مع مصالح غالبية أفراد المجتمع، مما يعني أن التخاصية ستؤدي إلى استبدال الاحتكارات العامة بالاحتكارات الخاصة الأمر الذي ينعكس سلباً على نوعية السلع والخدمات وارتفاع أسعارها[1].
- توجيه المدخرات المحلية والتي تعود أغلبها إلى فئة قليلة من المجتمع ونحو الاستثمارات التي تحقق عوائد سريعة في مجال العقارات أو المضاربة، وكذلك حساب الاستثمارات المنتجة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي ودفع مسيرة التنمية إلى الأمام.
- اقتصاد منافع التخاصية المتمثلة في زيادة الأرباح في المؤسسات المخصخصة على فئة معينة من المجتمع المحلي أو الأجنبي والتي قامت بشراء هذه المؤسسات . وستكون هذه المنافع على حساب الغالبية العظمى من المجتمع، وذلك من خلال ارتفاع أسعار المنتجات من السلع والخدمات من جهة وتسريح العمالة الزائدة في المؤسسات المتخصخصة من جهة أخرى، ولذلك فإن الكثير من الدول تتردد في تطبيق سياسة التخاصية تخوفاً من أن تؤدي هذه السياسة إلى ارتفاع معدلات التضخم والبطالة.
- وتوجيه النشاط الاقتصادي لخدمة مصالح المستثمرين الأجانب الذي يسمح لهم بشراء المؤسسات العامة التي تم خصخصتها، إلى جانب مصالح بلدان هؤلاء المستثمرين، حتى وأن تعارض مع المصلحة العامة للدولة المضيفة، مما قد يؤدي إلى سيطرة أو هيمنة القوى الأجنبية على مقدرات الاقتصاد الوطني وإلحاق الضرر من سيادة الدولة المضيفة .

لذلك يرى الباحث أنه لابد من عرض حجج مؤيدي الخصخصة وحجج المعارضين لها بشكل يسهل على القارئ فيما جاء عرضها سابقاً بشكل جدول ليوضح الخطوط العريضة والأفكار التي جاءت وإن الحكم عليها سابق لآوانه حتى تتم دراسة أثرها على إدارة تطوير المنتجات، وإن ظروف تطبيقها يختلف من دولة إلى أخرى ولابد من إجراء الدراسات والمسوحات على الدول التي

(1) Kikeri, S. J., Nellis, and M. Shirely, "Privatization: Lessons from Market Economics", The World Bank Research Observer, Vol. 9, No. 2 (July 1994), p1.

طبقت هذه السياسة وبيان مدى نجاحها أو فشلها مع الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي خلفتها هذه السياسة .

الجدول (2)

حجج المؤيدين ومعارضي الخصخصة

حجج المؤيدين للخصخصة	حجج المعارضي للخصخصة
7- الكفاءة الاقتصادية وتخفيف الأعباء المالية عن الموازنة العامة.	1- التدخل في الأمن والاقتصاد الوطني على أيدي المستثمرين الأجانب .
8- العمل على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.	2- لا يوجد ارتباط بين الكفاءة وطبيعة الملكية .
9- تخفيف الأعباء المالية عن المديونية الخارجية.	3- تركيز ثروة البلاد في يد فئة قليلة من الشعب.
10- العمل على توسيع الملكية العامة في المجتمع.	4- القطاع العام لها آثار اجتماعية إيجابية في المجتمع .
11- التخلص من المزاحمة بين القطاع العام والقطاع الخاص.	5- الخصخصة إحدى الوسائل لتصفية الدول .
12- تخليص مؤسسات وشركات القطاع العام من المحسوبية والفساد الإداري.	6- زيادة الاحتكارات الخاصة .

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح مما سبق، أن الاختلاف والجدل مازال قائماً بين المؤيدين للتخاصية والمناهضين لها. وإن كان بدرجة أقل حدة مما كان عليه الوضع خلال عقد الثمانينات، ومطلع التسعينات نظراً للانتشار الواسع الذي حققته هذه السياسة، حيث لازال معارضو التخاصية يرون بأنه من الصعب الاقتناع بوجود علاقة واضحة بين أنواع الملكية ومستوى الأداء والكفاءة وبالتالي التشكيك بمدى جدوى تبني سياسة التخاصية أو ضرورتها. ولذلك، فإن بعض أنصار التخاصية توصلوا إلى نتيجة مفادها أن الاعتماد على الجانب النظري فقط لن يكون مقنعاً بوجود علاقة واضحة بين الملكية ومستوى الأداء والكفاءة مما يتطلب توفير الأدلة العملية التي تؤكد وتدعم وجود أو عدم وجود مثل هذه العلاقة، من خلال إجراء الاختبارات العملية لتجارب التخاصية على إدارة تطوير المنتجات الشركات التي تمت خصخصتها. ومن هنا كان إحدى الأهداف الرئيسية للدراسة الحالية هو الاختيار العملي للعلاقة بين التخاصية وتطوير المنتجات الشركات الأردنية المخصخصة[1].

(1)المراجع التالية .
أ- عادل القضاء، مسيرة التخاصية في الأردن – الأهداف والإنجازات، اختيار التخاصية مجلد 1، العدد 3، الهيئة التنفيذية للتخاصية، رئاسة الوزراء، عمان 1997، ص :- 4-5 .

ب- سعيد نجار – التخصصية والتصحيحات الهيكلية، القضايا الأساسية، ص :- 38،

ج – جون، وول، كفاءة الاستثمارات العامة، دروس مستفادة من تجربة البنك الدولي، تحرير سعيد النجار، في ندوة الاستثمارات في البلاد العربية، الصندوق العربي لإنهاء الاقتصادي والاجتماعية، الكويت 1989، ص :- 95 .

د- أحمد عبد الخالق، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، مجلة التنمية الصناعية، العدد 19-20، 1989، ص :- 68-94 .

هـ- محمد دولار، التفسير لماذا ؟ دراسة التحديات التي تواجه الإدارة المصرية في التسعينات، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1989، ص :- 221 .

و- Fukui, K, Japanes. National Railwaks privatization study : The Experience of Japan and for Lessons Derelo ping countries, world Bank Discussion papers. 1992, p.p 12-13.

المبحث الثالث

أهداف الخصخصة وإجابياتها وسلبياتها وأساليبها:

(1/1/13) أهداف الخصخصة:

- تختلف أهداف الخصخصة من دول إلى أخرى حيث ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وطبيعة الخدمة التي يراد خصخصتها، فبعض الدول تتجه للخصخصة كجزء من برنامجها للإصلاح الاقتصادي أو نتيجة لضغوط خارجية من صندوق النقد الدولي لتصحيح مساراها الاقتصادي للحصول على بعض المساعدات الاقتصادية والفنية والقروض من المنظمات الدولية والأجنبية، وبعضها يكون اتجاها للخصخصة نتيجة لتحول الدولة عن الاقتصاد الاشتراكي إلى نظام اقتصاديات السوق، والبعض الأخر يهدف للحد من دور القطاع العام وإعطء دور أكبر للقطاع الخاص للتخفيف عن الدولة وزيادة المنافسة في النشاط الاقتصادي وتحسين الكفاءة والفاعلية ومنها:

1- رفع الكفاءة الإدارية للمؤسسات والمشروعات الاقتصادية العامة لزيادة الإنتاجية وإدارتها بأسلوب اقتصادي فعال .[1]

2- الحد من العجز في الموازنة العامة للدولة .

3- زيادة الإيرادات الحكومية من جراء بيع المشاريع العامة .[2]

4- الحد من نفقات الدولة على المشروعات الخاسرة .[3]

5- تشجيع تدفق الاستثمارات الأجنبية .

تهدف الدول من خلال تنفيذها لبرامج تشجيع القطاع الخاص وما يرافقها من سياسات داعمة كتحديد أسعار الصرف والفائدة إلى استقطاب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية بغية تحقيق جملة من الأهداف كإدخال فنون وتقنيات جديدة وخلق فرص عمل، مما ينعكس إيجابياً على معدلات النمو الاقتصادي[4].

6- تخليص المؤسسات العامة من أشكال الفساد والمحسوبية.

---

(1) سعيد، النجار، المرجع السابق، ص :- 28 .

(2) محمود صبح، الخصخصة لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو، دار وهدان، القاهرة، 1995، ص :- 43 .

(3) علي فارأزماند، الإصلاح أم الخصخصة، جامعة الموصل،، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 65، العدد 4، 1994، ص.ص 140-141 .

(4) السيد أحمد عبد الخالق، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بين النظرية والواقع – مع رؤية مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص :- 49 .

تعمل الخصخصة على قتل الروتين والجمود وتؤدي إلى تخليص المؤسسات العامة من أشكال الفساد والمحسوبية والاعتماد على الكفاءات الإدارية المدربة والمؤهلة القادرة على العمل بالشكل الصحيح[1].

7- تعزيز قوى السوق وتشجيع المنافسة ومنع الاحتكار .

8- يحقق بيع الشركات الحكومية في اكتساب عام إلى توزيع واسع للأسهم بين المواطنين .[2]

9- تحسين مستوى جودة وتوعية المنتجات من السلع والخدمات .

وهنالك أهداف أخرى للخصخصة تتوافق مع المؤيدين لظاهرة الخصخصة وتشمل هذه الأهداف:-

1- أهداف عقائدية:- تتوافق مع الأفكار المضادة لهيمنة الدولة المؤدية لتطوير ديمقراطية الملكية الخاصة.

2- أهداف سياسية:- لكسب الشعبية السياسية وترويض اتحادات العمل وسحق العقيدة اليسارية.

3- أهداف إدارية:- التوجه نحو تبرير فعاليات الاستغلال الإداري وتطوير الهيمنة الإدارية كعقيدة اقتصادية وتنظيمية.

4- أهداف اقتصادية:- يتضمن المزيد من التحرر بفرض تنمية البيئة الاستثمارية وتمكين تبرير إدارة الاستثمار[3]. كما تتضمن الأهداف الاقتصادية حيث استخدام الموارد الاقتصادية ورفع مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للجهود بالإضافة إلى رفع مستوى أداء العمالة .

5- أهداف اجتماعية:- يرى أن الخصخصة ربما تكون الوسيلة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية، وإيجاد الحافز الشخصي للإنتاج والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل، كما تؤدي الخصخصة إلى القضاء على التلاعب ومحاسبة العامل على الإهمال والتقصير وهذا يؤدي إلى إنتاج أكثر وبتكلفة أقل وجودة أعلى، وبالتالي أرباح أعلى للمشروع والعامل، ويمكن أن تكون الخصخصة وسيلة من وسائل الدولة للقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل : التواكل والمحسوبية، والتغاضي عن محاسبة المخطئين والرشوة وغيرها من مشاكل المجتمع .

---

(1) سعيد، النجار، المرجع السابق، ص :- 28 .

(2) حميد مسعود، الخصخصة مفهومها وأهدافها وأساليب تنفيذها، الطريق، العدد الثاني، السنة الستون، 2001، ص :- 96 .

(3) مصطفى حسن المتوكل، الخصخصة خلف آفاق جديدة أمام القطاع الخاص، المعلومات، العدد الثاني 2001، ص :- 27 .

6- **أهداف مالية:-** تعاني كثير من الدول الأعباء الملقاة على عاتق الميزانية العامة، وتحاول تخفيض الإنفاق العام بقدر الإمكان من خلال تخليص الدولة من الأنشطة العامة إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى خزانة الدولة من خلال بيع بعض الشركات إلى القطاع الخاص(1).

كما أن من الأهداف المالية إيقاف الصرف من موازنة في دعم المنشآت الخاسرة والحد من تحمل الموازنة بأعباء رؤوس أموال المنشآت العامة(2).

ويتطلب تحديد هذه الأهداف بعناية فائقة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بما يكفل إزالة التضارب بينهما إضافة إلى اختيار طرق وأساليب التخاصية بحيث تناسب مع الأهداف وبما يكفل عدم حدوث أي نوع من التضارب مع هذه الأهداف.

(2/3/1) إيجابيات الخصخصة وسلبياتها:-

يوجد في الخصخصة العديد من الإيجابيات والسلبيات منها ما يلي:

أ) إيجابيات الخصخصة:

هنالك العديد من الإيجابيات التي حققتها الخصخصة في الدول التي أخذت الخصخصة كوسيلة للإصلاح الاقتصادي وأدت إلى إنتاجية أعلى، ومستوى جودة أعلى في الخدمات المقدمة للمستفيدين منا:-

ونورد فيما يلي بعض هذه الإيجابيات:-

1- تنمية الموارد الاقتصادية المتطورة والمتقدمة، بالإضافة إلى تنمية المبادرة الفردية والسعي وراء الربح الكبير من خلال زيادة الإنتاج والإنتاجية لعناصر الإنتاج وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، لاسيما عنصري العمل والتنظيم وإدخال التكنولوجيا المتطورة.

2- توسيع الخصخصة وقاعدة الإنتاج من خلال إتاحة المجال لزيادة عدد الهيئات المنتجة إضافة إلى زيادة عدد أصحاب رؤوس الأموال الداخلة في الإنتاج السلعي والخدمي، وهذا يؤدي إلى زيادة دخول المنتجين.

3- تؤدي الخصخصة إلى إعادة توزيع العاملين في المشروعات بحسب حاجاتها الحقيقية للأيدي العاملة، مما يؤدي إلى عدم المبالغة في تكديس العاملين في المشروعات لأسباب اجتماعية أو إقليمية مما قد يشكل كاهل ميزانية المشروع لأن البطالة المقنعة أنه المشروعات العامة كما يؤدي ذلك إلى

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 258 ص :- 260 .
(2) منير إبراهيم هندي، أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة خلاصة الخبرات العالمية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، القاهرة 1995، ص :- 71 .

إعادة التوازن بين إنتاجية العامل ومستوى الأجور والمكافأت للعاملين دون تميزاً[1].

4- تفتح الخصخصة الطريق نحو إعادة توزيع الدخل القومي فيما إذا تمت إجراءات البيع والتملك جزئياً أو كلياً للعاملين في المشروعات.

5- تساعد الخصخصة الحكومات على التفرغ للإدارة العامة بعد أن تكون قد تخلصت من مشاكل إدارة المشروعات الاقتصادية.

ب) سلبيات الخصخصة :

كما أن للخصخصة إيجابيات فإن لها أيضاً الجوانب السلبية التي يجب الحيطة لها والحذر منها، لذلك ينتج عن تطبيق برنامج الخصخصة عادة آثار سلبية تختلف باختلاف ظروف تطبيقها في الدول، ونذكر فيما يلي بعض الآثار السلبية التي تنجم عن برنامج الخصخصة وهي:

1- تسريح جزء من العاملين في المشروعات العامة التي يتم تحويل ملكيتها إلى القطاع الخاص، وذلك لوجود عمالة فائضة في هذه المؤسسات وظفت عادة لأسباب سياسية أو اجتماعية ولم توظف لأسباب اقتصادية حيث أن برنامج الخصخصة يؤدي إلى تزايد حقوق العاطلين عن العمل مما يؤدي لوجود مشاكل اجتماعية تعرض أمن البلاد للخطر . أما في الأردن فإن عمليات الخصخصة راعت حقوق العاملين بشكل كامل ومنحتهم أكثر من خيار.

2- بيع مشروعات القطاع العام بأسعار تقل بصورة كبيرة عن القيم السوقية لها وذلك لصعوبة تحديد أسعار الأسهم بشكل دقيق بسبب عدم وجود أي تعامل سابق . في أسهم الشركات العامة لذلك لم تكن عملية التسعير سهلة.

3- ارتفاع تكاليف الدعاية والإعلان للشركات التي تمت خصخصتها فعلى سبيل المثال تكلفة الدعاية لشركة British 905 75 مليون جنيه حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع مديونية الشركات المراد خصخصتها[2].

4- إذا لم يتم تأهيل وتدريب العاملين في القطاع العام الذي سيتم تحويله إلى القطاع الخاص، فإن ذلك سيؤدي إلى بعد الخصخصة عن هدفها الحقيقي المتمثل بزيادة الإنتاجية والكفاءة .

5- أن تحويل بعض المؤسسات العامة التي تشكل ما يسمى بالاحتكار الطبيعي، مثل شركات الكهرباء، والماء، والغاز، والاتصالات، والتي تتميز بكثافة استثماراتها وعدم تعرضها للمنافسة، لأن خدماتها تقوم على وجود مشكلة واسعة بإمكان مؤسسات القطاع الخاص توفيرها، وإن خصخصتها سترتب عليه استبدال احتكار الحكومة باحتكار فردي، وهناك عدة مخاوف من تحويل هذه المؤسسات إلى القطاع الخاص، قد يلجأ القطاع الخاص بدافع

(1) مصطفى حسن كامل، الخصخصة وخلق آفاق جديدة أمام القطاع الخاص . ص ص 43-44

(2) محمد ابراهيم السقاع، تجربة الخصخصة في المملكة المتحدة، ص :- 79-82 .

الربح إلى رفع أسعار الخدمات بمعدلات تفوق كثيراً تكلفتها، وإلى تقليص الخدمات غير المبرمجة "كالريف والمناطق النائية" بالإضافة إلى ذلك اتباع أساليب ربحية قصيرة المدى دون اعتبار لاقتصاد الوطن.

(3/3/1) أساليب الخصخصة :

- وتشير الدراسات إلى أن عملية التحول من القطاع الخاص لا تتم من خلال أسلوب واحد بل هناك العديد من الأساليب يمكن لكل دولة أن تختار منها ما يتلاءم مع أهدافها العامة وطبيعة مؤسساتها ويؤخذ بهذه الأساليب الطرق المختلفة لنقل ملكية أو إدارة المشاريع أو المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع الخاص وبما أنه يختلف من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ضمن الدولة الواحدة، حيث لا يوجد أسلوب أمثل يصلح لكل الحالات [1] كما أنه يمكن المزج بين أكثر من أسلوب الخصخصة مؤسسة معينة . ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب للتخاصية على عدة عوامل ومن أبرزها :-

(1) أهداف التخاصية .
(2) حجم المؤسسات المراد خصخصتها .
(3) تاريخ ملكيتها .
(4) الوضع المالي والتنافسي لهذه المؤسسات .
(5) نظرة الحكومة تجاه الأسواق .
(6) الهيكل الرقابي والتنظيمي الحالي والمستقبلي في الدولة .
(7) قدرة الحكومة على حماية حقوق الملكية .
(8) الإطار المؤسسي لإدارة الشركات .
(9) رغبة الحكومة في السماح للملكية الأجنبي .
(10) خصائص المستثمرين والمشترين . [2]

وفيما يلي استعراض لأهم هذه الأساليب :-

(1) أساليب خصخصة الإدارة :

تهدف خصخصة الإدارة إلى تحسين أداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام من خلال إدارتها وفق أسس وتقنيات إدارة شركات القطاع العام . ويمكن خصخصة الإدارة بأساليب متعددة تأخذ مسميات مختلفة وفقاً لاختلاف طبيعة وشروط العقد المبرم بين الحكومة والقطاع الخاص . كما أن هذه الأساليب لا يمكن أن تمثل غاية في حد ذاتها أو مرحلة انتقالية في طريق إنهاء الملكية العامة . وكذلك فإن البعض لا يعتبر هذه الأساليب مجدية للتخاصية لأن ملكية المؤسسات تبقى بيد الحكومة، وبالتالي لا تتضمن هذه الأساليب تعريض

(1) عمران محمد، التخصيص والنمو الاقتصادي، ورقة عمل، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، كانون أول (ديسمبر) 2002، ص :- 9 .
(2) دهال، رياض، وحسن الحاج، حول طرق الخصخصة، ورقة عمل رقم 9804، المعهد العربي لتخطيط، الكويت 1998 ص 19 .

المؤسسات العامة أي درجة عالية من المنافسة . كما هو الحال في أساليب خصخصة الملكية أن أساليب خصخصة الإدارة لا تتتضمن عدم تدخل الحكومة في قرارات وإدارة المؤسسات المخصخصة وفقاً لهذه الأساليب كونها المالك لهذه المؤسسات(1). وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الأساليب :-

أ- عقود الإدارة Management contracts:

تقوم الحكومة وفقاً لهذا الأسلوب بالاتفاق مع القطاع الخاص لإدارة إحدى المؤسسات العامة وفق شروط معينة ولمدة محددة قابلة للتجديد حيث يتم منح هذه العقود لمشروعات القطاع الخاص المتخصخصة والتي تتمتع بخبرة واسعة في إدارة نشاط معين .

ويتم، بموجب هذه العقود، تحويل حقوق الإدارة فقط إلى الشركة الخاصة، حيث تبقى الملكية بحوزة الحكومة . كما أن القطاع العام يبقى مسئولاً عن نفقات التشغيل والاستثمار وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها ولا تتحمل المخاطر التجارية المتعلقة بالخسائر الناجمة عن عمليات المؤسسة المخصخصة . كما أنه يمكن ربط رسوم الإدارة بالأرباح والمبيعات التي تحققها المؤسسة المخصخصة لتوفير الحافز لدي الشركة الخاصة لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة المخصخصة والحفاظ على قيمة أصولها . (2)

ب- عقود التأجير Leasing Contracts :

بموجب هذا الأسلوب، تقوم الحكومة بتأجير إحدى مؤسسات أو مشاريع القطاع العام إلى القطاع الخاص وفقاً لشروط معينة ولمدة محددة، وذلك مقابل إيجار تتفق عليه بين الطرفين وتقوم الشركة الخاصة، وفقاً لهذا الأسلوب، بتشغيل واستخدام أصول المؤسسة العامة والاحتفاظ بإيراداتها المتحققة خلال الفترة المتفق عليه . وخلافاً لأسلوب عقود الإدارة، فإن الشركة الخاصة تتحمل المخاطر التجارية، مما يحفزها على تحسين أداء وكفاءة المؤسسة المخصخصة والحفاظ على قيمة أصولها خصوصاً وإن تكاليف الصيانة والتوسعة تتحملها الشركة الخاصة . ولكن بما أن الملكية بحوزة القطاع العام لا يحفز الشركة الخاصة على رفع قيمة أصول المؤسسة المخصخصة إلى أكثر من الحد الذي يضمن لها عائداً مناسباً على استثماراتها خلال فترة التأجير . (3)

ج- عقود الامتياز Franchise or concession contracts :

تقوم الحكومة وفقاً لهذا الأسلوب بمنح الحق للمستثمر من القطاع الخاص دون غيره لتقديم خدمة معينة وفق شروط متفق عليها ولمدة محددة،

---

(1) خضر، حسان : "خصخصة البنية التحتية"، سلسلة جسر التنمية، الموحد العربي للتخطيط . السنة الثانية، العدد الثامن عشر، الكويت، حيزيران "يونيه"، 2003، ص :- 10.

(2) دهال رياضي، حسن الحاج ، مرجع سابق، ص:- 22 .

(3) Kikeri,s, J. Nellis, and M. Shirleg, “privatization Lessons from market Economies”, op.cit, pp 259-260

حيث يستخدم هذا الأسلوب لتطوير أو بناء المرافق العامة الضخمة مثل الجسور والسدود والموانئ والطرق السريعة . ويقوم صاحب الامتياز ببناء وتشغيل وتطوير المشروع على أن يتم إرجاع أصول المشروع إلى القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز . وخلافاً لأسلوب عقود التأجير، فإن صاحب الامتياز يكون مسئولاً عن كافة النفقات الرأسمالية، كما يتم تحديد تقاسم ايرادات المشروع بين الطرفين خلال فترة الامتياز وبشكل يضمن لصاحب الامتياز تغطية النفقات وتحقيق الأرباح . (1)

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يعطي صاحب الامتياز حق الاحتكار بحيث يمارس نشاطه دون ان يتعرض لضغوط المنافسة، فإن الكثير من الدول تواجه صعوبة في إيجاد المستثمرين الملائمين نظراً لضخامة الاستثمارات التي يتطلبها هذا الأسلوب، إضافة إلى المفاوضات المعقدة التي يحتاجها هذا النوع من العقود في حال إيجاد المستثمر . وقد ظهرت عدة أنواع خاصة من عقود الامتياز ومن أهمها :- (2)

- أسلوب البناء – التشغيل – التحويل Build – operate – transfer (BOT) :-

يقوم القطاع الخاص، بموجب هذا الأسلوب بتصميم وتمويل وتحويل وبناء وتشغيل المشروع الجديد إلى أن يتم تحويل ملكية المشروع في نهاية المدة المتفق عليها إلى الحكومة .

- أسلوب البناء – التملك – التشغيل – Build – own – operate (BOO) :-

يختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (BOT) بأن القطاع الخاص الذي يملك المشروع ولا يتم تحويل الملكية إلى الحكومة بعد فترة زمنية .

- أسلوب البناء – التحويل – التشغيل Build – transfer – operate (BTO) :-

يختلف أسلوب (BOT) بأنه يتم تحويل ملكية المشروع بعد الانتهاء من بنائه مباشرة على أن يتم تشغيله من قبل القطاع الخاص خلال المدة المتفق عليها .

- أسلوب البناء-التملك-التشغيل-التحويل Build، own، operate، (BOOT) transfer:-

يختلف عن أسلوب (BOT) بأن القطاع الخاص يكون المالك للمشروع بعد الانتهاء من بناء المشروع وطيلة فترة التشغيل إلى أن يتم تحويل الملكية إلى

(1) الجزاف، مهدي إسماعيل، "استراتيجية الخصخصة : توازن بين أهداف متضاربة، مجلة معهد الكويت للأبحاث العلمية، العدد 13، الكويت، كانون ثاني "يناير" 1996، ص :- 8 .

(2) Privatization organization, privatization Database: Types and Techniques of privatization, September 2003, pp 2-3 http://www. Privatization.org/collection/what is privatization/privatization–techniques.htm1 .

الحكومة في نهاية الفترة المتفق عليها . كما أنه يختلف عن أسلوب (BOO) بأنه يتم تحويل ملكية المشروع إلى الحكومة في نهاية المدة المتفق عليها .

(2) أساليب خصخصة الملكية :

تستخدم هذه الأساليب لبيع مؤسسات القطاع العام بشكل كامل أو جزئي إلى القطاع الخاص ويرى البعض أن التخاصية تتمثل في هذه الأساليب دون غيرها. نظراً لأنه يتم بموجبها بيع حقيقي لمؤسسات القطاع العام وتعريضها لقوى السوق والمنافسة والمخاطرة أكثر بكثير من الأساليب الأخرى مما يحفز هذه المؤسسات على تحسين أدائها، وتتمثل هذه الأساليب بما يلي:-

أ- البيع المباشر :-

يعتبر هذا الأسلوب من اكثر الأساليب استخداماً في عمليات التخاصية على المستوى الدولي حيث تم بموجبه بيع مؤسسات القطاع العام بشكل كامل أو جزئي إلى فرد أو مجموعة من المستثمرين من القطاع الخاص، وذلك على الرغم من الصعوبات التي تواجه هذا الأسلوب ومن أهمها الافتقار إلى رأس المال المحلي وضعف اهتمام المستثمرين الأجانب وصعوبة تقييم المؤسسات المراد خصخصتها بطريقة دقيقة. [1] ويأخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة، حيث يمكن أن يتم من خلال طرح العطاءات واستدراج العروض Tenders and offers، والمزاد العلني Auction.

فوفقاً لأسلوب العطاءات، يمكن طرح العطاءات العامة public tenders or offers أو العطاءات الخاصة private placement حيث يتم بموجب العطاءات العامة دعوة كافة المستثمرين والمهتمين بشراء المؤسسة المراد خصخصتها لتقديم عروضهم[2].

أما بموجب العطاءات الخاصة، اقتصار الدعوة على مجموعة من المستثمرين المؤهلين أو الاستراتيجين لديهم القدرة الفنية والإدارية على رفع مستوى أداء وكفاءة المؤسسة المراد خصخصتها . ويتميز هذا الأسلوب بالثقافية نظراً لأن الآلية المتبعة واضحة . أما عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في إمكانية حدوث تواطؤ بين المستثمرين أو بين المستثمرين والبائعين . كما أنه يحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً ونفقات إدارية مرتفعة .[3] ولكن وفقاً لأسلوب المزاد العلني فيتم دعوة أكبر عدد ممكن من الراغبين بشراء المؤسسة المراد خصخصتها لزيادة المنافسة بينهم وبما ينعكس إيجابياً على سعر البيع . ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التعقيد، وبدرجة عالية من الشفافية، وأقل عرضه للتواطؤ بين مختلف الأطراف . وأما الانتقاد الرئيسي لهذا الأسلوب فهو عدم

---

(1) الجزاف، مهدي إسماعيل، مرجع سابق، ص :- 9.
(2) بالبلبل، علي أحمد، مرجع سابق.
(3) دهال، رياض وحسن الحاج، مرجع سابق، ص 9.

السماح للدولة بفرض شروط محددة للبيع ويحتاج إلى ترتيبات منظمة بدقة لضمان وجود عدد كاف من المتنافسين في المزاد العلني . [1]

ب- بيع الأسهم في الأسواق المالية :-

يتم بموجب هذا الأسلوب لبيع أسهم الحكومة في الشركات المدرجة في السوق المالي وفقاً لظروف السوق وإقبال المستثمرين كما يتم بموجب هذا الأسلوب طرح كامل أو بعض أسهم الشركة المراد خصخصتها للاكتتاب العام initial public offering (IPO) ويتوقف نجاح عملية طرح الأسهم للاكتتاب على حجم السوق المالي قياساً بحجم عملية طرح الأسهم . حيث أن سعر السهم سيتأثر إذا كان حجم السوق صغيراً . وفي هذه الحالة، يمكن طرح أسهم الشركة على دفعات حتى يتمكن السوق من استيعابها . ويتميز هذا الأسلوب بأنه يؤدي إلى توسيع قاعدة الملكية بين المواطنين، ويحفز مختلف شرائح المجتمع على المشاركة في عمليات التخاصية . أما عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في عدم تحقيقه إيرادات كبيرة ومقارنة بالبيع المباشر لمستثمر أو شريك استراتيجي، ويستغرق وقتاً أطول نسبياً لتنفيذه، ويحتاج إلى توفير بيانات مالية حول الأداء الحالي والمستقبلي للشركة، كما يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة لإنفاقها على الإعلان والترويج.

ج- البيع للعاملين والإدارة Management/Employee By out:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم بيع الشركة المراد خصخصتها بشكل كامل أو جزئي إلى إدارة الشركة والعاملين فيها بسعر وشروط متفق عليها بين الحكومة المستثمرين . وغالباً ما تقدم الحكومة خصماً مناسباً كالحافز لإدارة الشركة والعاملين فيها على الدخول والمشاركة في ملكية الشركة . ويتميز هذا الأسلوب بسهولة التنفيذ، واحتواء المعارضة المحتملة لأنه يضمن وجد تأييد من جانب الإدارة والعاملين في الشركة وعدم مقاومتهم لعملية التخاصية، ويجب على الحكومة الدخول في مفاوضات حول مستقبل العمالة في الشركة . إضافة إلى أنه أسلوب فعال في توسيع قاعدة الملكية، أما أبرز عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في إمكانية عدم قدرته على تطوير وتحسين أداء الشركة ورفع كفاءتها بعد تحويل الملكية، نظراً لصعوبة إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج أو المهارات العالية في إدارة الشركة بسبب ضعف القدرة المالية للعاملين[2].

د- منح الملكية أو نظام القسائم Mass or voucher privatization:

يتضمن هذا الأسلوب توزيع عدد من القسائم أو الكوبانات على المواطنين بالتساوي . والتي تعطيهم الحق في استخدامها للحصول على أسهم المؤسسات العامة المراد خصخصتها مجاناً أو بأسعار منخفضة. ويهدف هذا

(1) الجزاف مهدي اسماعيل، مرجع سابق، ص :- 9 .

(2) Gibbon, H, Guide for Divesting Government owned enterprises, op. cit, 12

الأسلوب إلى التسريع في التحول نحو اقتصاد السوق وإشراك أكبر عدد من المواطنين في عملية التحول، حيث ظهر هذا الأسلوب في الدول الاشتراكية سابقاً. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن الحكومة من التسريع في تنفيذ عملية التخاصية، وتحقيق أكبر قدر من العدالة الاجتماعية من خلال توزيع أسهم الشركات على أكبر عدد ممكن من المواطنين كما أن هذا الأسلوب يتغلب على مشكلة ضعف القدرة الاستعابية للسوق المالي المحلي من خلال توفير القسائم أو الكوبانات، أي أن هذا الأسلوب يسهم في خلق وتطوير أسواق رأس المال حتى وإن لم تكن موجودة قبل التخاصية . هذا بالإضافة إلى التغلب على الصعوبات المرتبطة بتقييم المؤسسات المراد خصخصتها لتقدير وتحديد السعر المناسب لها . أما الانتقاد الرئيسي لهذا الأسلوب فهو أنه قد لا يؤدي بحد ذاته إلى تحسين أداء وكفاءة المؤسسات نظراً لأن توزيع الملكية على عدد كبير من المواطنين يضعف من قدرة المساهمين على مراقبة أداء المؤسسات وبالتالي لا يوفر البيئة المناسبة لتحسين الأداء والكفاءة خصوصاً عندما يكون هناك نقص في رأس المال والمهارات اللازمة لتطوير هذه المؤسسات[1].

هـ- التصفية:

يتم اللجوء إلى تصفية المؤسسة العامة وبيع أصولها بدلاً من بيعها لمشروع قابل للاستمرار عن ما يفوق إجمالي الإيرادات المتوقعة من بيع الأصول إجمالي الإيرادات المتوقعة من بيع المؤسسة للمشروع[2].

3- أساليب أخرى للتخاصية:

بالإضافة إلى أساليب خصخصة الإدارة، يوجد عدد أخر من أساليب التخاصية التي لا تؤدي إلى خصخصة الملكية، حيث يرى البعض بأن هذه الأساليب لا تعتبر أيضاً مجدية للتخاصية لنفس الأسباب التي تمت الإشارة إليها سابقاً عند الحديث عن أساليب خصخصة الإدارة . ومن أبرز هذه الأساليب إصلاح مؤسسات القطاع العام من خلال القيام بعمليات إدارة الهيكلة والتي تشمل الجوانب التنظيمية والمالية والإدارية . كذلك أثناء المشاريع المشتركة Joiht venture من خلال الاتفاق بين الحكومه والقطاع الخاص . هذا بالإضافة إلى تخفيف القيود التنظيمية والممارسات الاحتكارية Deregulation من خلال إزالة العوائق والقيود التي تمنع القطاع الخاص من منافسة القطاع العام في إنتاج وتقديم بعض السلع والخدمات، إضافة إلى منع مؤسسات القطاع العام من الممارسات الاحتكارية، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف وفق هذا الأسلوب إلى تزايد دور القطاع الخاص وتضاؤل دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي .

---

(1) الجزاف، مهدي إسماعيل، مرجع سابق، ص :- 9 .

(2) Privatization organization, privatization Database: Types and Techniques of privatization September 2003, pp 2-3. http://www.privatization.org.collection/What is privatization / privatization techniques.html.

المبحث الرابع

آثار الخصخصة :

(1/4/1) الآثار على المستوى الجزئي (المنشأت والأفراد):-

هناك العديد من الآثار المترتبة على تطبيق برامج الخصخصة والتي تتعلق بعودة مباشرة بكل من أداء المشروعات وكذلك المستثمرين والمستهلكين والعمالة ونتناول ذلك كما يلي : -

(1) على مستوى المشروعات:-[1]

- زيادة مستوى الجودة الإنتاجية حيث أنه في ظل العمل بآليات السوق بعد تطبيق برامج الخصخصة يتغير مستوى الجودة والإنتاجية للمشروعات، حيث ترتفع إنتاجية المشروعات الفردية، يتحسن مستوى الجودة فيما بعد خصخصتها نظراً للمزايا العديدة والكفاءة الإدارية في ظل الملكية الخاصة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن توظيف نفس القدر من الموارد في مشروع تم خصخصته سوف يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج بافتراض ثبات الطلب والأموال النقدية كما هي . ومن هنا فإن الزيادة في تدفق الإنتاج ستؤدي إلى اتجاه الأسعار نحو الهبوط وبعبارة أخرى تساعد زيادة الكفاءة في احتواء الضغوط التضخمية خلال السنوات الأولى لخصخصة المشروعات، كذلك يستدل على زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال مدى إدخال المشروعات لتحسينات حقيقية على نوعية السلع ومواصفاتها وطريقة عرضها، مما يجعلها أكثر قبولاً لدي المستهلكين ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المشروع في زيادة كفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة مرهون بالقدرة على متابعة للتنفيذ الجيد للخطط الموضوعة لذلك والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفقاً لدراسات الجدوى الموضوعة.
- زيادة حدة المنافسة والقضاء على الاحتكار حيث يواكب عملية الخصخصة زيادة نطاق المنافسة، والذي يشكل بجانب نقل الملكية عنصراً هاماً لرفع كفاءة الأداء بالمشروعات، حيث أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما نتج عنها ارتفاعها في درجة كفاءة الإنتاجية والأداء الاقتصادي للمشروعات.

ومن هنا فإن للخصخصة آثار إيجابية بشأن زيادة المنافسة بين المشروعات مؤداها العمل على الثبات في السوق والصمود أما المنافسة المحلية والأجنبية مما يترتب عليه زيادة القدرة الإنتاجية للمشروع وتحسين أداءه ونوعية المنتج مما يكون له آثر إيجابي على الملاك والمستهلكين وأيضاً العاملين.

---

(1) دينا عبد المنعم راضي، رسالة دكتوراة معوقات الخصخصة في إطار برنامج التحرر الاقتصادي المصري– دراسة مقارنة، 1999، ص :- 12 .

ذلك أن التحول من نظام الاقتصاد أو شبه الموجه المبني على فلسفة منح الدولة الدور الريادي في الإدارة الاقتصادية إلى نظام الاقتصاد الحر المبني على قوى السوق التنافسية ليس أمراً سهلاً بل يعتبر انقلاب في البيئة المحيطة بالمشروعات بكل أشكالها سواء الإدارية أو التشريعية أو التسويقية . ومن هنا فإنه لن يبقى بالسوق التنافسي إلا المشروعات الناجحة التي يمكنها أن تعمل على زيادة القيمة المضافة الإنتاج سواء على المستوى الجزئي أو المستوى القومي، وبالتالي يكون هنالك استغلال ومن هنا أيضاً يتم القضاء على العديد من المشكلات التي كان يعاني منها الاقتصاد القومي في مراحله السابقة.

(2) على مستوى المستهلكين :-

وتختلف الآثار الاقتصادية المخصخصة والتي تظهر على المستهلكين وذلك وفقاً لطبيعة المشروعات في حد ذاته قبل عملية الخصخصة والتي تنحصر في المجالات التالية:-

أولاً: عندما يتم تخصيص مشروعاً كان يتعرض للخسائر بسبب عدم الكفاءة . يبذل هنا مالكي المشروع الجدد قصارى جهدهم لتقديم أسعار اقتصادية ولمحاولة رفع مستوى كفاءته دون اللجوء إلى ارتفاع المفاجئ في الأسعار، فإن ذلك يعتبر وحده عنصراً كافياً كي يحقق المشروع ربحية عالية وبالتالي من الممكن أن يتحقق فائض للمستهلك في هذه الحالة . [1]

ثانياً: أحياناً يتمتع مشروعاً ما بوجود قوى الاحتكار إلا أنه يحقق أرباحاً ضئيلة وفي بعض الأحيان يتعرض للخسارة بسبب عدم الكفاءة ومع تخصيص هذا المشروع وتحمله للعمل في بيئة تنافسية، يؤدي إلى رفع مستوى كفاءته وتخفيض الأسعار فيمكنه أن يحقق ربحية عالية دون الحاجة إلى رفع الأسعار أي أنه لن تتوافر لديه القدرة على رفع الأسعار واستغلال موقفه الاحتكاري وهذا يكون في صالح المستهلك .

ثالثاً: في بعض الأحيان يتمتع مشرعاً ما بوجود قوى الاحتكار إلا أنه يحقق أرباحاً ضئيلة بأنه يتعرض لخسارة بسبب أهداف السياسة العامة والتي هي في صالح المستهلكين وبعد تخصيص هذا المشروع يبدأ في رفع أسعاره وبالتالي سيفقد بعض المستهلكين الفائدة التي كانوا يتمتعون بها من قبل إلا وهي توفير الخدمات المدعومة.

هذا وتشير الدراسات التطبيقية التي قام بها مجموعة من البنك الدولي عن 12 منشأة لتحليل آثار الرفاهية العامة كنتيجة للخصخصة في كل من شيلي وماليزيا والمكسيك وبريطانيا وقد شملت 3 منشأت مياه و7 منشأت خطوط طيران ومنشأة كهرباء وميناء وشركة نقل وتبين أنه من ضمن 12 حالة لم تتغير الأسعار في نصف الحالات وفي النصف الأخر عكس الأسعار الندرة

---

(1) ربح رتيب، مستقبل الخصخصة، كتاب الأهرام الاقتصادي، أغسطس 1999، ص :- 54-85 .

النسبية للموارد إلى جانب تحسين كفاءة المنتج من ناحية الكم والكيف بعد الخصخصة وهو ما أدى إلى زيادة الرفاهية العامة.

(3) على مستوى المستثمرين :-

لا شك في أن الخصخصة آثار إيجابية من حيث توفير فرض طيبة لصغار المدخرين والمستثمرين للاستثمار والمشاركة في رؤوس أموال المشروعات العامة المطروحة للبيع من خلال الطرح العام لهذه الشركات . كذلك توفير الفرصة لكبار المستثمرين للاستثمار في الشركات العامة التي يتم خصخصتها عن طريق البيع المباشر والطرح الخاص .

وذلك حيث يتسم أسلوب الخصخصة في معظم الدول النامية باتباع مزيج بين هذه الأسلوبين الطرح العام والطرح الخاص ويلاحظ أحياناً سيادة إحدى هذين الأسلوبين على الآخر وفقاً لظروف كل دولة.

ففي الدول التي لديها أسواق عال قوية أو أنشطة يتم فيها الطرح العام بسهولة، وهو ما يؤدي إلى الإسراع بتنفيذ البرامج الموضوعة للخصخصة حسب القدرة الاستيعابية لهذه الأسواق في حين أن الدول التي لا تملك أسواق ماليه نشطة تميل إلى تنفيذ برامج الخصخصة من خلال البيع المباشر لشركاتها مباشرة، أما محاولات البيع العامة فتتم فيها من خلال :-

- تخصيص نسبة محدودة من الأسهم لصغار المستثمرين .
- توفير نظام تسليم الأسهم الامتيازية للموظفين .
- تأييد شراء الموظفين لحصص المشروعات التي يعملوا بها .

هذا وتميل أيضاً بعض الدول لتنفيذ الخصخصة خلال البيع المباشر على افتراض أن الطرح العام يتعارض مع الافتراض القائم على أن الخصخصة تؤدي إلى تكوين قوتين الأولى هي قوة التأثير على السلوك الإداري والثانية القدرة على تحقيق أرباح عالية وبالتالي فلا يمكن اعتبار عشرات الآلاف من صغار المستثمرين يستمتعون بوجود هاتين القوتين.

إلا أنه في كل الحالات سواء الطرح العام أو الطرح الخاص، يكون لدي المنتج الحافز على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، بهدف تعظيم المكاسب، ففي حالة الطرح الخاص يسع المستثمر لإدخال تحسينات تكنولوجية حديثة من أجل تخفيض التكاليف وزيادة أرباحه مما ينعكس على الأداء الاقتصادي وفي حالة الطرح العام فإن سوق رأس المال تضع ضغوطاً قوية على المشروع من أجل تحسين أداء الاقتصاد حتى يتمكن من رفع قيمة أسهمه في البورصة وبالتالي زيادة ربحيته، أو من ناحية أخرى وفي حالة وجود

المستثمر الأجنبي فإنه يعمل على إدخال فنون تكنولوجية حديثة مما يؤدي إلى تحفيز المنتج المحلي على تحسين أدائه.[1]

4- على مستوى العمالة:-

أهم الآثار التي يترتب على الخصخصة تغير العلاقة العمالية داخل المشروع فقبل الخصخصة كانت العلاقة التي تربط العمال بالمشروع هي علاقة تنظيمية أو لائحية يحكمها القانون العام، وتنظمها القوانين التي تنظم شئون الموظفين والعمال المدنين والدولة والقطاع العام، وما يترتب على ذلك من آثار عديدة بالنسبة لهم وفيها التمتع بكافة الحقوق والمزايا التي يتمتع بها الموظفين بالدولة، كما أن العلاقة بين الموظفين والإدارة علاقة تحكمها اللوائح والقوانين وفي النهاية كلهم في مراكز قانونية متساوية، ومن ثم يصعب اتخاذ إجراءات ضد العامل المتكامل أو المتخاذل عن العمل دون اللجوء إلى الجزاءات الإدارية والروتينية المحددة الرئيسية، والتي يحددها القانون بجزاء معين لا يستطيع تجاوزه.

أما بعد الخصخصة فإن الوضع لابد وأن يختلف حيث يتحول المشروع من الملكية العامة للدولة إلى ملكية القطاع الخاص، ومن ثم فإن العلاقة التي تربط العامل بهذا المشروع لابد أن تتغير لتصبح علاقة تعاقدية يحكمها القانون الخاص وبالتالي فإن صاحب المشروع الجديد والملاك الجدد سوف يهتمون بالدرجة الأولى بتحقيق أكبر ربح ممكن تحقيقه لأهم أهداف القطاع الخاص كما ان المال الجديد سوف يتجه إلى تحديد العلاقة بينه وبين العامل على أساس تعاقد دائم ومؤقت وفي الحالتين فإن شروط العقد بينهم وبين العامل سوف تختلف عن الوضع فإن الخصخصة والتي كان العامل فيها يخضع للقانون العام إذ أن رب العمل سيضع الشروط التي تحقق له أكبر مزايا ممكنة والتي تتيح له الاستفادة من العامل بأكبر قدر ممكن من الاستفادة وبالتالي يسمح بالتكاسل أو التراخي في العمل ولا التهاون فيه ولن يتردد رب العمل في طرد الغير منتج أو الذي يهمل في عمله سوف يكون هو المتصرف الوحيد في قراره .[2]

والمزايا التي يتبعها النظام الجديد العلاقة بين العامل وصاحب العمل بعد الخصخصة عديدة فيها ما هو صالح العامل وما هو في صالح صاحب العمل وما هو في صالح الاقتصاد القومي ومنها:-

أ- بالنسبة للعامل:-

يحقق الوضع الجديد مزايا عديدة للعامل إذ تحدد عقد العمل بينه وبين صاحب العمل بدقة، وتضمن نصوصاً صريحة على حقوق العامل والتزاماته، وكذلك حقوق صاحب العمل والتزاماته قبل العامل، مع تحديد العمل ونوعية

---

(1) رابح رتيب، مرجع سابق، ص :- 62 .
(2) دينا عبد المنعم راضي، مرجع سابق، ص :- 130 .

وطريقة الأداء التي يسير عليها، والجزاءات والمكافأت، وعلى ذلك فإن التعاقد سيتم برضاء الطرفين مما يجعل العامل مستقراً ويجعله يعمل بكفاءة أكثر وبمهارة أعلى حتى ينال رضا صاحب العمل ويحصل على المزيد من المكافأت والمزايا .

ب- بالنسبة لصاحب العمل:-

فإن هذا الوضع الجديد يحقق له مزايا عديدة منها الانضباط في العمل وقيام بعمله على أكمل وجه والعمل بدقة وإتقان لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وتحسين جودة المنتج مما يعود على صاحب العمل بالربح الوفير وتحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب.

ج- بالنسبة للاقتصاد:-

فإن هذا الوضع الجديد يحقق مزايا عديدة للاقتصاد القومي من حيث زيادة الإنتاج، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين مستوى المنتجات، وبالتالي زيادة الناتج القومي مع تحقيق مزايا كبيرة أيضاً بالنسبة للمستهلكين حيث تكون السلع والمنتجات في وضع أفضل وبجودة أعلى وبأسعار تنافسية في إطار آليات السوق الحرة.

(2/4/1) الآثار على المستوى الكلي:

تتعدد الآثار المترتبة نتيجة تطبيق برامج الخصخصة على المستوى الكلي ويمكن قياس أثرها من خلال قياس العديد من المؤشرات وفيما يلي استعراض كأبرز المؤشرات :

أ- معدل النمو الاقتصادي الحقيقي:

يتوقع أن تؤدي التخاصية إلى زيادة معدل النمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وذلك من خلال تحسين أداء وكفاءة الشركات المخصخصة وبالتالي زيادة القيمة المضافة المتولدة عن هذه الشركات . كما أن انخفاض حاجة القطاع العام إلى الاقتراض يؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة استثمارات القطاع الخاص وبالتالي زيادة معدلات النمو الاقتصادي[1]. ولكن من الصعب عزل أثر التخاصية عن العوامل والسياسات الأخرى التي تؤثر على معدل النمو الاقتصادي، ولذلك تتسم الدراسات التطبيقية التي أجريت في هذا المجال بأنها محدودة رغم اتجاهها نحو التزايد . [2] وقد اعتبرت بعض الدراسات سياسة التخاصية كمتغير للسياسات والإجراءات الإصلاحية الأخرى التي رافقت سياسة التخاصية، حيث خلصت إحدى دراسات إلى وجود علاقة

(1) Shinskim E, and L.f. Lopez calva privatization and its Benefits: Theory and Evidence" op.cit, p 20 .

(2) Kikeri, s. and J. Nellis, privatization in competitive sectors : The Record to Data" , Policy Research working paper 2860, world Bank , June 2002, p 13-14.

ارتباط قوية وإيجابية بين معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي والتخاصية التي تم التعبير عنها بعوائد التخاصية . [1] كما توصلت دراسة أخرى إلى وجود علاقة عكسية بين معدل النمو الاقتصادي وحجم القطاع الذي تم التعبير عنه بنسبة مساهمة في قوة العمل. [2]

ب- حجم الاستثمار الكلي وخصوصاً الاستثمار الأجنبي:

يتوقع أن تؤدي التخاصية إلى زيادة حجم الاستثمار الكلي بشكل عام والاستثمار الأجنبي بشكل خاص، وذلك من خلال مساهمتها في تهيئة البيئة المناسبة لتشجيع الاستثمار المحلي وجذب الاستثمار الأجنبي عن طريق تحرير الأسواق وتشجيع المنافسة وإزالة العقبات والقيود أمام استثمارات القطاع الخاص سواء المحلي أو الأجنبي وقد خلصت إحدى الدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة ضعيفة بين التخاصية والاستثمارات الثابتة نظراً لعدم تمتع هذه العلاقة الإحصائية، في حين أشارت دراسة إلى وجود علاقة عكسية بين نسبة الاستثمار المحلي الإجمالي ونسبة مساهمة القطاع العام في قوة العمل .

ج- مؤشرات المالية العامة :

بما أن تخفيف أعباء الموازنة العامة كان من أبرز مبررات التخاصية، فإن الحكومات تتوقع أن تؤدي إلى تخفيض النفقات العامة للموازنة وزيادة الايرادات العامة وبالتالي تخفيض عجز الموازنة إضافة إلى تخفيض حجم الاقتراض الداخلي والخارجي للقطاع العام .

ولكن معظم الدراسات لم تستطيع أن تثبت أن التخاصية بمفردها أدت إلى تخفيض عجز الموازنة العامة وإنما رافقتها في ذلك الإجراءات المالية الأخرة الرامية إلى ترشيد النفقات وزيادة الايرادات . وفي نفس الوقت، لم تجد معظم الدراسات ما يثبت عوائد التخاصية المحولة إلى الموازنة قد استخدمت تمويل عجز الموازنة وزيادة النفقات أو تخفيض الايرادات، بل على العكس من ذلك، فقد خلصت هذه الدراسات إلى وجود أدلة قوية على أن عوائد التخاصية المحولة إلى الموازنة قد استعملت لتخفيض الدين الداخلي، حيث وجدت إحدى الدراسات أن (80%) من عوائد التخاصية استعملت لتخفيض الدين الداخلي في الدول الرأسمالية، والنسبة المتبقية والبالغة (20%) استعملت لتخفيض الدين الخارجي . [3]

د- معدل البطالة :

إن تأثير التخاصية على معدل البطالة لازال يكتنفه الكثير من الغموض على غرار غموض أثر التخاصية على العمالة في الشركات المخصخصة،

(1) Barnelt, s., Evidence on the Apical and Macroeconomic Impact of privatization IMf working paper international Monrtory Fund, W/00/130/ ?July 2000 , p22 .

(2) شحادة، كمال س، مرجع سابق، ص :- 23 .

(3) Barnett, s, Evidence on the fiscal and Macroeconomic impact of privatization op.cit, p 22 .

حيث تتوقع الحكومات أن تؤدي إلى زيادة معدل البطالة نتيجة لعمليات تسريح العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسات المخصخصة، ولكن بعض الباحثين يرون بأن هذه الزيادة ستكون مؤقتة وضئيلة إن لم تكن معدومة، نظراً لتحسين المتوقع في أداء وكفاءة المؤسسات المخصخصة والذي سيؤدي إلى توسع نشاطها وزيادة استثماراتها وبالتالي زيادة مقدرتها على توفير فرص عمل جديدة، ولذلك فإن الأدلة العملية المستمدة من الدراسات التطبيقية لازالت تشير إلى وجود غموض فيما إذا كان تأثير التخاصية إيجابياً أم سلبياً على معدل البطالة . وقد توصلت إحدى الدراسات إلى ان زيادة عوائد التخاصية بنسبة (1%) من الناتج المحلي الإجمالي يرافقها انخفاض في معدل البطالة بأقل من (0.25) نقطة مئوية في السنة التي تمت فيها الخصخصة، وبنحو (0.5) نقطة مئوية في السنه التالية للخصخصة[1]، ولكن من الصعب القبول بهذه النتيجة في ضوء وجود العديد من المؤشرات الدالة على حدوث تراجع بالغ في عدد العاملين في المؤسسات المخصخصة. والتي تمت الإشارة إليها سابقاً، خصوصاً أن الدراسة المذكورة أعلاه أكدت على ضرورة التعامل مع هذه النتيجة بحذر باعتبارها دليلاً غير كاف لإثبات العلاقة السببية بين التخاصية وانخفاض البطالة[2].

هـ- تطور الأسواق المالية المحلية :

بما ان تطوير الأسواق المالية المحلية كان احد الأهداف الرئيسية لبرامج للتخاصية في العديد من الدول، فإن الحكومات تتوقع أن تسهم التخاصية في تطوير هذه الأسواق وقد أشارت بعض الدراسات التطبيقية إلى أن التخاصية أسهمت في تطوير الأسواق المالية، وخصوصاً أسواق الأسهم من خلال زيادة القيمة السوقية للأسهم Market capitalization . وزيادة سيولة أسواق الأسهم عن طريق زيادة معدل دوران السهم Turnover Rabio وزيادة عدد حملة الأسهم كما أن القيمة السوقية للمؤسسات المخصخصة كانت هي الأعلى في الأسواق المالية العشرة الكبرى خارج الولايات المتحدة الأمريكية وفي جميع الأسواق الناشئة تقريباً، وكذلك فإن أكبر عشر إصدارات الأسهم في التاريخ كانت إما عمليات خصخصة أو زيادة في رؤوس الأموال شركات تمت خصخصتها . هذا بالإضافة إلى أن التخاصية ساهمت في تشجيع الحكومات على الشروع في إصلاح أسواق رأس المال وتحديثها لتواكب التطورات المصاحبة لعمليات الخصخصة.

و- مستوى الرفاهية :

تتسم الدراسات التطبيقية المتوفرة حول تأثير التخاصية على مستوى الرفاهية للمجتمع بأنها محدودة جداً، نظراً لصعوبة تحديد الانعكاسات الإيجابية والسلبية للتخاصية على كافة المعنيين والمتأثرين بهذه السياسة . مثل المستهلكين

---

(1) Barnett, s, Evidence on the fiscal and Macroeconomic impact of privatization op.cit, p 22-23.

(2) Shinskim E, and L.f. Lopez calva privatization and its Benefits : Theory and Evidence" op.cit, p 21-23 .

والحكومـة والمسـتثمرين والعـاملين، حيـث تحتـاج هـذه الدراسـات إلـى بيانـات ومعلومات كافية حول أداء المؤسسات قبل وبعد الخصخصة، كما تتطلب مقارنة بين ما حدث فعلاً وبين ما كان ممكناً أن يحدث لو لم تتم التخاصية . [1]

ز- توزيع الدخل والثروة :

رغـم أهميـة الأدلـة العمليـة حـول تـأثير التخاصـية علـى توزيـع الـدخل والثروة وعلى الفقراء تحديداً إلا أن الدراسات التطبيقية في هذا المجال تكاد أن تكون معدومة ومن المحتمل أن تؤثر التخاصية سلباً على عملية توزيع الدخل والثـروة وذلـك لصـالح ذوي الـدخول المرتفعـة علـى حسـاب ذوي الـدخول المنخفضة . كما يمكن أن تؤثر التخاصية سلباً على معدلات الفقر نتيجة لارتفاع أسعار السلع والخدمات بسبب إلغاء الدعم المالي الحكومي لهذه الأسعار وفي المقابل يمكن أن تؤثر التخاصية إيجابياً في توفير السلع والخدمات وتحسين نوعيتها وجودتها وسهولة الوصول إليها أسعار منافسة دون أن تترك أثار سلبية علـى الفقـراء وخصوصـاً إذ تـم تـأمين إعانـات ماليـة للفقـراء لتعزيـز مقـدرتهم للحصول على السلع والخدمات وقد أشارت إحدى الدراسات التي ركزت على تقييم برنامج التخاصية في البرازيل إلى أن التخاصية أثرت سلباً على توزيع الدخل حيث أن أفقر فئات المجتمع لم تتمكن من الوصول إلى ملكية الوصول والاستفادة من منافع التخاصية.

(3/4/1) مراحل التخاصية :

تمر عمليـة الخصخصـة بمراحل معينـة قبل أن تنجز بصـورة نهائيـة، ويجب تهيئـة المنـاخ المناسب من قبل عمليـة الخصخصـة والقيام بإصـلاحات اقتصادية بالشركات أو المؤسسات المراد خصخصتها، وتمر الخصخصة بعدة مراحل وهي:-

- مرحلة الإعداد.
- مرحلة التنفيذ والتطبيق للخصخصة.
- مرحلة الرقابة لعملية الخصخصة.

أ- مرحلة الإعداد:

يـتم فـي هـذه المرحلـة معرفـة الشـركات والمؤسسـات المرشـحة لعمليـة الخصخصة وتحديد مدى استعدادها لذلك، كما يتم في هذه المرحلة إعادة هيكلة هذه الشركات لجعلهـا جاذبـة للمستثمرين من خلال محاولـة الحد من انخفـاض

(1) شحادة، كمال س، مرجع سابق، ص : - 35-40 .

الكفاءة وضعف تكاليف التشغيل واقتراح هيكل تنظيمي أكثر كفاءة وتصفية الاحتكارات وإطلاق المنافسة وتقليص الإجراءات الحمائية تدريجياً[1].

ب- مرحلة تنفيذ الخصخصة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم عوامل الخصخصة حيث يتم فيها اختيار الأسلوب المناسب لخصخصة مؤسسات القطاع العام، كما يتم لتقييم دقيقة وصحيحة حتى لا تفقد الدولة موارد مستحقة في حالة التقييم المتدني، وكذلك لابد من اختيار أسلوب التقييم المناسب . كما يتم في هذه المرحلة تشجيع المنافسة بين أكبر عدد من المستثمرين والدولة على السواء ولنجاح عملية البيع يتم التجهيز المسبق للمؤسسة من خلال إعداد برنامج محدد ومعلن يوضع الشروط التغطية لبيع المؤسسة ووضع الضمانات والتي تحكم نجاح عمليات البيع وتحقيق الفائدة المتوقعة من عملية الخصخصة[2].

ج- مرحلة الرقابة والمتابعة لعملية الخصخصة:

يتم في هذه المرحلة مراقبة عمليات الإنتاج وتنفيذ ما تم الاتفاق عليه سابقاً، وذلك من خلال جهاز تنظيمي وإشرافي لمراقبة الأداء كماً ونوعاً، ثم تقديم التقارير من اجل تقييم العملية على أساس موضوعي ودعم الجوانب الإيجابية وتجنب الآثار السلبية[3].

وتنجز كافة هذه المراحل من خلال تشكيل فريق متكامل من الإداريين والاقتصاديين والمحاسبين والقانونين وأي أعضاء من مهن أخرى يمكن يساهموا في عملية الخصخصة.

(4/4/1)دور صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عملية الخصخصة في العالم:

أ- دور البنك الدولي :

قبل البدء بالحديث عن دور صندوق النقد الدولي في عملية الخصخصة، نوجز الأدوار التي قام بها البنك الدولي وخاصةفي البلدان النامية حيث كانت هناك أربعة مراحل متميزة، الأولى كانت خلال الفترة (1960-1946) حيث كانت سياسة البنك الإفتراضية متميزة لصالح قوى السوق، أما المرحلة الثانية والتي سادت خلال عقدي الستينات والسبعينات فقد ارتكزت أعمال البنك فيها

(1) صبري حسين، مرجع سابق، ص ص 28-29 .
(2) لينا محمد عبيدات، دور المحاسبة في خصخصة مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الـ البيت، المفرق، 2000م
(3) هاشم جميل محمد أحمد، رسالة ماجستير، خصخصة شركات الكهرباء الأردنية دراسة ميدانية الاتجاهات مدراء إدارتها، جامعة اليرموك، ص :- 38 .

على تشجيع نشاط الدولة في الاقتصاديات النامية . وفي هذه الفترة بالذات برز دور البنك الدولي كمشجع للمؤسسات من قبل الدولة .

اما المرحلة الثالثة والتي كانت في فترة الثمانينات فقد أبدى البنك الدولي عدم رضاه عن نتائج أداء سياسات الدول وبدأ البحث عن بدائل أخرى، فوجد في الخصخصة بديلاً لفشل المؤسسات العامة وكانت هذه المرحلة هي الرابعة وبدأت في التسعينات ومن أهم البرامج التي طورها البنك الدولي في عقد الثمانينات إعادة هيكلة المؤسسات العامة في الدول النامية ظهرت بشكل قروض للإصلاح الهيكلي "Structural Adjustment Loans" ومنها ظهر ما يسمى بقروض الإصلاح القطاعي "Sectoral Adjustment Loans" لذلك فإن اهتمام البنك الدولي لإصلاح المؤسسات العمة المملوكة من قبل الدول لم يتركز على الخصخصة في البداية بل جاء على شكل تقديم النصائح للدول لإجراء تعديلات على الأنظمة البيروقراطية التي تعمل على إحداث تغييرات في الهياكل الإدارية والإجراءات المحاسبية وأنظمة المكافأت والعقوبات وتعليمات التوظيف وإنهاء الخدمة وما إلى ذلك .

وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات رحب البنك الدولي بعملية الخصخصة بشكل عام وقال خبراء البنك الدولي بأن عملية الخصخصة يجب أن لا تعامل على أنها الحل المباشر بل على أنها أجزاء متكاملة من عملية تغيير عبء الإدارة المركزية بقوى السوق اللامركزية وأخيراً فإننا نجد أن توجه البنك الدولي في عقد التسعينات إلى عملية الخصخصة كان لقناعته بأنه الحل العقلاني لمشكلة فشل المؤسسات العامة في أدائها . والمغزى الأساسي الذي من أجله دعا البنك الدولي إلى التوجه نحو الخصخصة هو موضع زيادة فعالية أداء المؤسسات العامة .

ب- دور صندوق النقد الدولي :

في السنوات العشر الأخيرة أصدر الصندوق العديد من الدراسات كان التركيز فيها على الأعباء الاقتصادية للمؤسسات العامة المملوكة من الدول على أدائها الاقتصادي وعلى أهدافها غير الاقتصادية، وأكد الصندوق أنه في كثير من الدول النامية هناك ربط مباشر بين استخدام قروض الحكومة أو خلق التسهيلات لتحويل العبء وبين عدم الاستقرار النقدي والضغوطات التضخمية والديون الخارجية وأزمات موازين المدفوعات وبذلك ذهب المراقبون بتفكيرهم لدرجة أن قالوا بأن الصندوق معتزم على التركيز على تحويل النشاط الاقتصادي للدول من خلال عملية تحويل المؤسسات العامة للقطاع الخاص أو ما يسمى بالخصخصة .

واهتمام الصندوق بعملية الخصخصة لم يختلف عن اهتمامه بالمؤسسات العامة المملوكة من قبل الدول بشكل عام . فتركز بشكل كبير على الآثار المحتملة على عجز الموازنة بالإضافة إلى الأمور المترتبة على

السياستين النقدية والمالية وبشكل خاص على ميزان المدفوعات . وبشكل أدق فإن الآثار المالية للخصخصة هو ما شغل اهتمام الصندوق، لذلك دعم خبراء الصدندوق في جميع أشكال الخصخصة .

وفي نهاية النصف الثاني من الثمانينات كان الصندوق قد اعتمد أسلوب إعادة الإصلاح "تحسين هيكل الحوافز وميكانيكية الرقابة" للتأثير على المؤسسات العامة المكبلة بالمشاكل .

لذلك نرى أن الصندوق تبنى مسألتي إعادة الإصلاح والخصخصة بحذر وكان المنهاج التقليدي الذي تعامل به الصندوق مع المؤسسات العامة قد ظهر بشكل الحث على الطلب كأساس في برامجه الإفتراضية لإعادة الاستقرار للاقتصاد .

وكان الصندوق قد وضع عام 1986 أسلوباً جديداً لإصلاح المؤسسات العامة سمي بتسهيل الإصلاح الهيكلي Structural Adjustment Facility ويقدم للدول منخفضة الدخل بشروط سهلة . وكان من بين الاجراءات التي ركز عليها الصندوق في القروض الواقعة ضمن هذا التسهيل وهي عملية إعادة الإصلاح وخصخصة المؤسسات العامة .

وحتى عام 1988 لم يجد الصندوق ضرورة لتطوير أو وضع خبراء متخصصين لمعالجة مسائل الخصخصة وبذلك بقى اهتمام مقيداً بما لعلمية الخصخصة من آثار على تعديل موازين مدفوعات الدول، فالهدف من توجه الصندوق نحو الخصخصة هو تعديل موازين مدفوعات الدول المعنية . أما هدف البنك الدولي فهو رفع كفاءة أداء المؤسسات التي تم تحويلها للقطاع الخاص .

يلاحظ مما سبق أن موقف صندوق النقد الدولي من عملية الخصخصة يشابه البنك الدولي من العملية من حيث أنها وسيلة وليست هدفاً بحد ذاتها .

المبحث الخامس

تجارب بعض الدول في مجال التخاصية:

رغم تشابه التجارب الدولية في مجال التخاصية من حيث المفهوم والدوافع والأهداف والأساليب، إلا أن هناك شبه إجماع لدى الباحثين بأن تجارب التخاصية لا يمكن نقلها بحذافيرها من دولة لأخرى، نظراً لتفاوت الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية من دولة لأخرى، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تفاوت الأهمية النسبية لمفهوم التخاصية وأهدافها وأساليبها من دولة لأخرى. وعليه، فإن تجربة كل دولة في مجال التخاصية يمكن أن تضيف إلى حصيلة التجارب الدولية دروساً يستفاد منها في تجنب سلبياتها وتعظيم إيجابياتها في نجاح تنفيذ برامج التخاصية.[1]ولقد اهتمت الدول المتقدمة بصورة أساسية بمفهوم التخاصية الذي يركز على خصخصة الملكية، بينما ركزت الدول النامية على مفهوم خصخصة الملكية إلى جانب خصخصة الإدارة. أما الدول المتحولة، فقد أولت اهتماماًُ خاصاً لمفهوم التخاصية بمعناها الواسع والذي يشير إلى تقليص دور القطاع العام أو زيادة دور القطاع الخاص في إدارة وتملك المشاريع، وذلك ضمن إطار سعيها نحو التحول إلى اقتصاد السوق.[2]

كما أن الدوافع والأهداف الرئيسية لسياسة التخاصية في الدول المتقدمة تمثلت في تحسين مستوى الآداء والكفاءة وتوسيع قاعدة الملكية من خلال تقليص دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي، في حين أن تخفيض الأعباء المالية للموازنة العامة وتخفيض حجم المديونية شكلت الدوافع والأهداف الرئيسية لسياسة التخاصية في الدول النامية بسبب تضخم حجم القطاع العام في النشاط الاقتصادي. وقد تبنت الدول النامية هذه السياسة بإعتبارها احدى سياسات الإصلاح الاقتصادي الشامل الذي انتهجته هذه الدول لتحسين أوضاعها الاقتصادية. أما الدوافع والأهداف الرئيسية لسياسة التخاصية في الدول المتحولة، فقد تمثلت في تعزيز قوى السوق وتشجيع المنافسة وزيادة دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، حيث تبنت هذه الدول سياسة التخاصية ضمن إطار جهودها الواسعة والرامية إلى التحول نحو اقتصاد السوق.[3] وفيما يتعلق بالاسلوب الأكثر استخداما في العمليات التخاصية، فقد كان اسلوب طرح الاسهم للاكتتاب العام بالنسبة للدول المتقدمة، واسلوب البيع المباشر لمستثمر او مجموعة من المستثمرين و اسلوب عقود الادارة بالنسبة للدول النامية، في حين كان اسلوب منح الملكية او نظام القسائم و اسلوب البيع المباشر بالنسبة للدول

(1) الجزاف مهدي إسماعيل، مرجع سابق، ص 130.

(2) Kekeri, S.,J. Nellis, and M.Shirley, "Privatization: Lessons from Market Economics", Op. Cit., P 259.

(3) Megginson, W. L , and J. M. Netter, "From stste to Market: A Survey of Empirical studies on Privatization" , Op. Cit. , PP 324-326.

المتحولة وبهدف التعرف علي تجارب بعض الدول في مجال التخاصية من حيث دوافعها و اهدافها و اساليبها و الدروس المستفادة منها، فان هذا الجزء سيستعرض، و بشكل موجز، تجارب خمس دول اغلبها من الدول النامية المشابهة لحالة الاردن، حيث تم اختيار تجربة دول متقدمة هي بريطانيا باعتبارها التجربة الاولي التي طبقت سياسة التخاصية بمفهومها المعاصر، وتجربة دول نامية هي المكسيك والتي قطعت شوطا كبير في تطبيق هذه السياسة، وتجربة دول متحولة هي بولندا والتي تعتبر من التجارب المتميزة علي صعيد الدول المتحولة، الي جانب تجربة بعض الدول العربية و منها مصر و المغرب و تونس و البحرين و سلطنة عمان .

(1/5/1)تجربة بريطانيا[1]:

تعتبر التجربة البريطانية الأولى على المستوي العالمي من حيث توقيتها، إذا طبقت سياسة التخاصية بمفهومها المعاصر منذ عام 1979في عهد حكومة مارغريت تاتشر. وقد تم تطبيق التخاصية قبل ذلك في عام1961، عندما قامت الحكومة الألمانية ببيع أسهمها في شركة فوكس فاجن وكانت تعرف بمصطلح إلغاء التأميم Denationalization الذي حل محله مصطلح Privatization حيث تم استخدامه في عهد حكومة السيدة تاتشر. وقد تبنت الحكومة البريطانية هذه السياسة بسبب توسع القطاع العام الذي شكل نحو(10%) من الناتج المحلي الإجمالي، وضعف مستوى أدائه وكفاءته، والمصاعب المالية إلى عاني منها الاقتصاد البريطاني نتيجة لحالة الركود التضخمي التي سادت خلال عقد السبعينات، حيث بلغت خسائر مشاريع القطاع العام حوالي ثلاث مليارات جنيه إسترليني في عام1979.ويعود التوسع في القطاع العام إلى عمليات التأميم التي قام بها حزب العمال البريطاني خلال الفترة 1945-1951 والتي شملت مجموعة من الصناعات كصناعة الفحم والغاز والكهرباء والسكك الحديدية .

(1) دهال، رياض، وحسن الحاج " حول طرق الخصخصة " مصدر سابق ص 2
استند هذا الجزء من الدراسة علي هذه المراجع جميعها :
- Eckel ,c., eckel, and v.singl privatiztion and efficiency: industry effects of the safe of British airways Journal of financ ial Economics vol.54(1999) pp 275- 298 Dnes Antony post privatizion performance: Regulating telecommunications in the U.K public policy for the private sector World Bank Note No 60 October 1995 pp 1-4.
- والترز الان التحرير الاقتصادي والتخصصيه: نظرة عامه فى سعيد النجار (محرر) التخصيصيه والتصحيحات الهيكليه فى البلدان العربيه ، مرجع سابق،ص 60-64
- الصمادى، تيسير التخاصيه والاقتصاد الاردنى، مرجع سابق ص 31-39
- كريم، وكريمه (محرر) الاقتصاد المصرى : التحديات والسياسات من المنظورين الاسلامى والوضعى، كليه التجاره (بنات) جامعة الازهر،الطبعه الاولى، القاهره،1997، ص 76-80

التخاصية سياسة رئيسية في بريطانيا بعد نجاح خصخصة شركة الاتصالات من خلال طرح أسهمها للاكتتاب العام في شهر تشرين ثاني/نوفمبر عام1984، حيث كان أكبر طرح للأسهم في ذلك التاريخ، وبلغت حصيلة البيع نحو (4.8) مليار دولار. كما تم إيجاد إطار تنظيمي ورقابي لشركة الاتصالات للموازنة بين مصالح المستثمرين والمستهلكين، وتلا ذلك خصخصة العديد من المؤسسات العامة في بريطانيا خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات ومطلع عقد التسعينات والتي بلغ عددها (46) شركة، ومن أبرزها شركة الغاز وشركة جاغورا لصناعة السيارات وشركة الصلب وسلطة المطارات وشركة توزيع المياه وشركة الكهرباء. وقدرت حصيلة عوائد التخاصية في بريطانيا بحوالي (37) مليار جنيه إسترليني خلال الفترة (1979 -1991)، حيث أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع نسبة حاملي الأسهم من البريطانيين لتصل إلى (23%) من السكان في عام 1992 مقابل(4%) قبل تنفيذ التخاصية. هذا بالاضافة إلى نجاح التجربة البريطانية في مجال تشجيع العاملين في المؤسسات المخصخصة على ملكية أسهمها، حيث أصبح (90%) من العاملين في المؤسسات المخصخصة من حملة الأسهم .

ورغم بعض الانتقادات التي وجهت للتجربة البريطانية من حيث تركيزها على بيع المؤسسات التي تحقق ارباحاً عالية، وبيع الأسهم تقل عن قيمتها السوقية والمبالغة في عمليات الدعاية والاعلان للشركات التي تمت خصخصتها، إلا أن العديد من الدول التي تبعتها في تبني سياسة التخاصية استفادت من التجربة البريطانية، ولعل من أهم الدروس المستفادة من التجربة البريطانية هي أهمية الإعلان بوضوح عن توجهات الحكومة ضمن إطار سياسة التخاصية وتحديد أهدافها بوضوح، وكذلك إمكانية توسيع قاعدة ملكية الأسهم من خلال تقديم الحوافز للعاملين في المؤسسات المراد خصخصتها لشراء أسهمها إلى جانب طرح أسهم هذه المؤسسات للاكتتاب العام. كما أنه يمكن للحكومة الاحتفاظ بالسهم الذهبي في المؤسسات المخصخصة للحيلولة دون أية قرارات أو توجهات تتعارض مع سيادتها أو مصلحتها القومية شريطة عدم التدخل في أنشطة وقرارات المؤسسات المخصخصة إلا بحدود هذا الهدف. هذا بالإضافة إلى امكانية إيجاد هيئات رقابية وتنظيمية فعالة للمؤسسات الاحتكارية مثل الاتصالات والمياه والكهرباء والغاز.

(2/5/1) تجربة المكسيك[1]:

---

(1) استند هذا الجزء من الدراسة على هذه المراجع جميعها:
- كريم، كريمه(محرر)، مرجع سابق،ص 85-87
- الطروانه ،محمد احمد، " التخاصيه والكفاءه الاداريه : دراسه تطبيقيه على الشركات الصناعيه الاردنيه "، مرجع سابق ص146-147.
- Beim D.O and C. W. Calomiris Emerging Finarkets Markets Op. Cit. pp115-117
- Sheshinski E. and L. F. Lopez-Calva privatization and its Benefits: Theory and Evidence Op Cit. pp 5-6
- Kikeri S.and J. Nellis privatization in competitive Sectors: The Record to Date Op.Cit. pp 19-20.

اتجهت الحكومة المكسيكية نحو تطبيق سياسة التخاصية ضمن إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تبنته في أعقاب أزمة المديونية الحادة التي تعرض لها الاقتصاد المكسيكي في عام 1982، حيث ارتفع حجم الدين العام في المتوسط، بمعدل(26%) سنوياً خلال الفترة (1971-1982)، وبمعدل(57%) في عام1981، مما أدى إلى تراجع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة(98.8%)، وانهيار سعر صرف العملة الوطنية (البيزة) والتي فقدت (70%) من قوتها الشرائية خلال شهر واحد. وقد ساهم في تدهور الوضع الاقتصادي من خلال إقامة المشاريع والمؤسسات العامة لتحقيق مجموعة من الأهداف، مثل تحسين البنية التحتية والتنمية الإقليمية وتوفير المزيد من فرص العمل، مما أدى إلى وجود حوالي(1200) مشروع حكومي في مختلف القطاعات الاقتصادية في عام 1982، كانت تنتج نحو (14%) من الناتج المحلي الإجمالي، وتشكل استثماراتها حوالي (38%) من التكوين الرأسمالي الثابت، كما قدر الدعم الحكومي لهذه المشاريع بحوالي (12.7%) من الناتج المحلي الإجمالي .

وقد شرعت الحكومة المكسيكية في عام 1983 في الحد من دور القطاع العام حيث تم التخلص من بعض المشاريع الحكومية عن طريق الدمج أو التصفية. ورغم أن الحكومة بدأت بتنفيذ برنامج التخاصية في مطلع عام 1985، إلا أن(96%) من هذه المشاريع لم يتم بيعها إلا خلال الفترة (1988-1992). وقد تمثلت الأهداف الرئيسية لبرنامج التخاصية المكسيكي في ترشيد وتخفيض الانفاق الحكومي، وتوفير الأموال اللازمة لتسديد الدين العام، وجذب الاستثمار الأجنبي، وزيادة الكفاءة الاقتصادية للقطاعات الانتاجية والخدمية .

وعلى صعيد إنجازات برنامج التخاصية المكسيكي، فقد تمت خصخصة أكثر من (950) شركة حكومية، منها (361) شركة تمت خصخصتها في حزيران / يونية من عام 1992، حيث توزعت هذه الشركات على مختلف الأنشطة الاقتصادية والتي تراوحت بين صناعات الصلب وقطاع النقل الجوي والصناعات الغذائية. وقد اتبعت الحكومة المكسيكية بشكل رئيسي أسلوب البيع المباشر من خلال المزاد العلني في خصخصة المشاريع القائمة، كما اتبعت اسلوب عقود الامتياز للمشاريع الجديدة. وقد بلغت حصيلة عوائد التخاصية في المكسيك حوالي(24.9) مليار دولار خلال الفترة (1990-1996). ومن ضمن المؤسسات التي تمت خصخصتها في المكسيك البنوك التجارية، حيث تمت خصخصتها (18) بنكاً بهدف جعل النظام المالي أكثر كفاءة وتنافسية.وقد وصلت حصيلة عوائد تخاصية هذه البنوك إلى حوالي (13.5) مليار دولار.

ولتنظيم عملية التخاصية، فقد قامت الحكومة المكسيكية بإيجاد إطار رقابي ومؤسسي تمثل في إنشاء المجلس الاقتصادي للمنافسة Economic

- Elborgh- Woytek K. and M. Lewis privatization in Ukraine: Challenges of Assessment and Coverage in Fund Conditionality IMF policy Discussion Paper PDP/O2/7 International Monetary Fund May 2002 PP2-3

Competition Commission والذي يتمتع باستقلال مالي وإداري ليتولى مهام حماية مصالح المستهلكين، ومنع الممارسات الاحتكارية، وتحديد الأسعار في بعض القطاعات الهامة. كما تم إنشاء مكتب في وزارة المالية ليتولى إدارة عمليات الخصخصة من خلال الاستعانة بخبرات الشركات الاستثمارية المتخصصة في مجال إجراء دراسات الجدوى وتقييم الأصول، حيث لا يتم تنفيذ أية عملية للتخاصية إلا بعد موافقة مجلس الوزراء والبرلمان .

وفي ضوء الانجازات التي حققتها التجربة المكسيكية في مجال التخاصية، فان هناك العديد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها لضمان نجاح تنفيذ سياسة التخاصية، ومن أبرزها أهمية تهيئة الإطار الرقابي والمؤسسي الفعال لتنظيم عملية التخاصية، إضافة إلى أهمية إشراك كافة الأطراف المعنية في المجتمع بصياغة برامج الإصلاح الاقتصادي بشكل عام وبرامج التخاصية بشكل خاص لضمان نجاحها وتقليص احتمالات فشلها وإعاقتها، خصوصاً وان عمليات التخاصية في المكسيك لم يتم ربطها بأية اعتبارات اجتماعية معقدة مما أدى إلى إنهاء خدمات قوة العمل الفائضة عن حاجة الشركات المخصخصة .

(3/5/1) تجربة بولندا[1]:

رغم توجه معظم الدول المتحولة بسرعة نحو تطبيق التخاصية في مطلع التسعينات، وذلك ضمن إطار تبنيها لبرامج التحول نحو اقتصاد السوق، إلا أن بولندا اتجهت باندفاع أقل من الدول المتحولة الأخرى نحو تطبيق التخاصية، حيث ركزت في البداية على الإصلاح الاقتصادي الواسع لمعالجة الاختلالات الجوهرية التي كان الاقتصاد البولندي يعاني منها في ظل أسلوب التخطيط المركزي الذي كان قائماً قبل عام 1990، وذلك من خلال تبني سياسات تحرير التجارة والسياسات المالية والنقدية المتشددة وفرض قيود مالية صعبة على مشاريع القطاع العام. ولذلك، فقد شرعت بولندا بخصخصة شركات تجارة الجملة والتجزئة والمنشآت الصغيرة قبل أن تمتد عملية التخاصية في عام 1995 نحو الشركات الكبيرة في قطاعات الاتصالات والسكك الحديدية والمناجم والصناعات العسكرية، حيث كان القطاع الخاص يساهم بحوالي (50%) من الناتج المحلي الاجمالي في عام 1990.

وقد تنوعت أهداف سياسة التخاصية في بولندا بين أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، ولكن حظيت الأهداف الاقتصادية بالمزيد من الاهتمام، ومن أبرز هذه الأهداف إلغاء الاحتكار وإعادة تشكيل الاقتصاد من خلال خلق طبقة عريضة من المالكين للشركات، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وزيادة مستوى الكفاءة والمنافسة، إضافة إلى زيادة حصة القطاع الخاص في

(1) استند هذا الجزء من الدراسة علي هذه المراجع جميعها :
- كريم، كريمة (محرر)، الاقتصاد المصري : التحديات و السياسات من المنظورين الإسلامي والوضعي، مرجع سابق ص 85-87.
- الطراونة، محمد احمد، " التخاصية و الكفاءة الإدارية ، مرجع سابق، ص 146 – 147.

الناتج المحلي الاجمالي لتصل على (85%) في عام 2005 و(90%) في عام 2010.

ولقد تمت خصخصة شركات تجارة الجملة والتجزئة والمنشآت الصغيرة خلال الفترة (1990-1993) من خلال إتباع أسلوبين رئيسيين هما : أسلوب إعادة هيكلة المشاريع الحكومية وتحويلها إلى شركات تعمل على أسس تجارية تمهيداً لبيعها إلى القطاع الخاص، والأسلوب الثاني هو تصفية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبيع أصولها إلى مستثمر محلي أو أجنبي مع إعطاء الأولوية للعاملين في هذه المشروعات، حيث تمت خصخصة حوالي (100) ألف مشروع وفق هذا الأسلوب في عام 1990. وبعد إقرار قانون التخاصية في عام 1993، فقد تم التحول نحو استخدام أسلوب نظام القسائم لتخاصية المشاريع الحكومية الكبيرة، ولكن التأخر في استخدام هذا الأسلوب لتجنب سلبياته. ولذلك ركزت الحكومة البولندية على تهيئة الوساطة المالية بإنشاء (15) صندوقاً استثمارياً لتقوم بتملك وإدارة المشاريع المتوسطة والكبيرة، حيث تم تحويل (60%) من أسهم (512) مشروعاً إلى هذه الصناديق، و(15%) من الأسهم تم منحها إلى العاملين في هذه المشاريع مجاناً، واحتفظت خزينة الدولة بالأسهم المتبقية والبالغة نسبتها (25%).

وفي عام 1995، تم طرح القسائم بسعر (8) دولارات لكل قسيمة لشراء أسهم الصناديق الاستثمارية، حيث أصبح يتم تداوله هذه القسائم في بورصة وارسو وارتفع سعرها في منتصف عام 1997 إلى (50) دولار. وقد شارك حوالي(96%) من المواطنين في شراء هذه القسائم، حيث كان اختيار المستثمرين للأسهم لا يتم وفق الشركات ولكن وفق الصناديق حسب سمعة واستراتيجيات مديري هذه الصناديق. ومن هنا فان التركيز على الوساطة المالية جعل أسلوب التخاصية وفق نظام القسائم في بولندا هو الأكثر نجاحاً في الدول المتحولة. كما ساهم إقبال المستثمرين الأجانب على شراء الشركات المخصخصة في تسارع واتساع عملية الخصخصة في بولندا، حيث بلغت حصة المستثمرين الأجانب في الشركات البولندية المخصخصة حوالي (40%). الأمر الذي يفسر قدرة بولندا على اجتذاب استثمارات أجنبية مباشرة وصلت إلى (50) مليار دولار خلال عقد التسعينات .

ولقد تعرضت سياسة التخاصية في بولندا إلى العديد من الانتقادات، ومن أبرزها اتهام عمليات الخصخصة بأنها عرضة لأشكال الفساد والتواطؤ، إضافة إلى التكلفة الاجتماعية المرتفعة للتحول الاقتصادي والمتمثلة في ارتفاع معدلات البطالة والتضخم التي وصلت إلى (16%) و(8%) على الترتيب. وعلى الرغم من ذلك، فان أبرز الدروس المستفادة من التجربة البولندية في مجال

التخاصية تتمثل في أهمية اعتماد مبدأ الشفافية في كافة مراحل عملية التخاصية لضمان نزاهتها ونجاحها، وكذلك اهمية تطوير أسواق رأس المال بشكل عام والوساطة المالية بشكل خاص لنجاح عملية التخاصية، إضافة إلى ضرورة تهيئة البيئة الاقتصادية المناسبة لتفعيل قوى السوق قبل البدء في تطبيق سياسة التخاصية .

(4/5/1) تجربة مصر[1]:

تبنت الحكومة المصرية سياسة التخاصية باعتبارها إحدى سياسات برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تم تبنيه بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين في عام 1990، وذلك لمواجهة تردي الأوضاع الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد المصري في تلك الفترة، حيث بلغ حجم المديونية الخارجية حوالي (49) مليار دولار مشكلاً ما نسبته (150%) من الناتج المحلي الإجمالي، وارتفع عجز الموازنة العامة إلى أكثر من (20%) من الناتج المحلي الأجمالي، كما ارتفع معدل التضخم إلى حوالي (20%)، وانخفض مستوى الاحتياطات من العملات الاجنبية لتكفي تغطية ثلاثة أسابيع فقط من المستوردات . وكان من أبرز أهداف برنامج الاصلاح الاقتصادي المصري تقليص حجم القطاع العام من خلال تطبيق سياسة التخاصية، حيث كانت شركات القطاع العام قد استحوذت على معظم الأنشطة الاقتصادية منذ عقد الستينات بعد سياسة التأميم التي تبنتها الحكومة المصرية في ذلك الوقت. وقد شكلت استثمارات القطاع العام حوالي (92%) من الاستثمار الإجمالي في عام 1973. ورغم تبني الحكومة المصرية لسياسة الانفتاح الاقتصادي منذ عام 1974، إلا أن هذه السياسة لم تتمكن من تحقيق أهدافها المنشودة، حيث استمر القطاع العام في قيادة عملية التنمية الاقتصادية، إذ شكلت استثمارات القطاع العام حوالي (68%) من الاستثمار الإجمالي في عام 1990.

ونظراً لضعف مستوى أداء شركات القطاع العام وتدني كفاءتها، فقد قامت الحكومة المصري بإصدار قانون القطاع العام لسنة 1991والذي نص على أن تحل الشركة القابضة محل هيئات القطاع العام، حيث تم تحديد عدد الشركات التي ستخضع لبرنامج التخاصية بنحو (314) شركة تابعة موزعة على (27)

(1) استتد هذا الجزء من الدراسه علي هذه المراجع جميعها:
- كريم، كريمه (محرر) ، مرجع سابق ص 85-87.
- عجلان، صبرى احمد محمد، " تجربة الاصلاح الاقتصادى بمصر: تطوير اداء قطاع الاعمال المصرى"، فى على الصادق واخرون (محررون)، جهود ومعوقات التخصيص فى الدول العربيه، مرجع سابق، ص 111-186.
- حسان، محسن، " خصخصة قطاع الاعمال العام فى مصر"، فى على الصادق واخرون(محررون)، تقييم سياسات الخصيص فى البلدان العربيه، مرجع سابق ص -165. 111
- Omran Mohammed Detecting the Performance Consequences of Privatized Egyptian State- Owned Enterprises: Does Ownership Structure Really Matter Op. Cit. pp 1-51

شركة قابضة تم تخفيضها فيما بعد لتصبح (14) شركة قابضة . كما قامت الحكومة المصرية بوقف الدعم المالي لشركات القطاع العام في عام 1991، إضافة إلى إنشاء المكتب الفني لقطاع الأعمال ليتولى بالتعاون مع الشركات القابضة عملية تقييم الشركات التابعة وإعدادها للبيع. وقد تمثلت أهداف برنامج التخاصية المصري في رفع كفاءة شركات القطاع العام وتحويلها إلى شركات رابحة وقادرة على تحقيق النمو المستدام، والحد من استنزاف الموارد المالية، وتوسيع قاعدة الملكية وزيادة حصة القطاع الخاص المؤهل وتعظيم دوره في الاستثمار الوطني، وتنشيط سوق رأس المال المحلي .

واتبعت الحكومة المصرية نهج التدرج في تطبيق سياسة التخاصية، حيث تم البدء بخصخصة الشركات الرابحة بغرض إحداث دفعة للبرنامج عند المشروع به وتشجيع المستثمرين واستخدام جزء من حصيلة التخاصية لتمويل برنامج الإصلاح الاقتصادي . وتميز برنامج التخاصية في مصر بالبطء في التنفيذ عام 1996، حيث أخذ برنامج التخاصية يشهد تسارعاً في التنفيذ حتى عام 1999، ثم عاد ليشهد تراجعاً في التنفيذ نتيجة لتردي الأوضاع الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة بسبب اهتزاز ثقة المستثمرين الناجمة عن أزمة سعر الصرف . وقد بلغ عدد الشركات المصرية التي تمت خصخصتها نحو (189) شركة حتى حزيران / يونيه من عام 2002 . وكان من أبرزها شركات الإسمنت التي بلغ عددها ست شركات، حيث وصل مجمل حصيلة عوائد التخاصية إلى حوالي (17) مليار جنيه مصري . هذا وقد لجأت الحكومة المصرية إلى استخدام عدد من الأساليب .

(6/5/1) الخصخصة في تونس:-

تعود بداية التفكير في الحد من تدخل الدولة إلى الثمانينيات، حين انشئت مجموعة من مصاريف التنمية بالتعاون مع عدد من البلدان العربية للمساهمة في إنجاز المشاريع الجديدة دون الحاجة إلى مساهمة مباشرة من قبل الدولة التي يترتب عليها مسؤوليات مختلفة على كاهل المؤسسة وطريقة تصرف معينة داخلها .

وبعد مرور خمس سنوات على بداية تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة سجلت النتائج الإيجابية التالية:-

1- تقليص حجم القطاع العام: فمنذ سن القوانين الجديدة سنتي 1989 و 1994 تم تقليص حجم القطاع بالمقارنة مع ما كان عليه، إذ أصبح يشترط لاكتساب الصفة العمومية، ان تكون المساهمة المباشرة للدولة أو الجماعات المحلية العمومية أو المؤسسات التي تمتلك الدولة كامل رأسمالها اكثر من 50% في رأس المال، عوضاً عن 34% التي أبقى عليها بالنسبة للمصاريف ومؤسسات التأمين، نتيجة لذلك فقد انحصر عدد المنشأة العمومية حتى نهاية

عام 1994 في (215) منشأه تستجيب للشروط المضمنة بالقانونين المشار إليهما أعلاه.

كما مكنت عمليات الخصخصة في مؤسسات العموميه أو ذات المساهمات العمومية من تقلص عدد المنشات التي تراقبها الدولة بصفة مباشرة وتم اعطاء صلاحيات اكبر لمجلس الادارة للتخفيف من اعباء هذه المراقبه بالنسبه للدولة او في هذا الاطار تم خصخصة (45) مؤسسة عمومية أو ذات مساهمات عمومية حتى نهاية 1994 .

وحتى ذلك التاريخ فقد اقرت لجنة تطهير واعادة هيكلة المنشات ذات المساهمات العمومية من حيث المبدأ ، خصخصة (80) مؤسسة ذات مساهمة عمومية ، وتشمل هذه القرارات المؤسسات ذات الوصفية المالية المتردية وهي التي تم بيع اصولها وكذلك تلك التي يتضمن رأسمالها مساهمات عمومية أو غير مباشرة تم بيعها عن طريق سوق الاوراق المالية في اطار المرحلة الثانية من برنامج اعادة الهيكلة .

2- عدم الالتزام بجدول زمني للتخصيص :- اختصت التجربة التونسية في مجال الخصخصة بعدم اعتماد قائمة محددة للمؤسسات المرجح خصخصتها ويعود ذلك للأسباب التالية :

أ - حداثة القطاع الخاص في المجالات الصناعية والتجارية وتطوره حسب نسق لا يسمح بمعرفة رد فعله بصفة دقيقة لعرض وحدات عمومية للخصخصة

ب – الحرص على عدم تحويل اهتمام المستثمرين من المشاريع الجديدة إلى الخصخصة حتى لا يتم برنامج الخصخصة على حساب المشاريع الجديدة .

جـ - تفادي عمليات التواطؤ الممكنه بين المستثمرين ، اذا ما عملوا بالمؤسسات القابلة للخصخصة تلغى ، حيث ان السوق التونسية محدودة الحجم ، ورغم الاحتياطات فقد تعرضت إعادة الهيكلة إلى جمله من الاشكالات كانت سبباً في تسجيل بطء نسبي في اجاز البرنامج .

(7/5/1) تجربة البحرين في الخصخصة :

أحرزت البحرين تقدماً في خصخصة المؤسسات العامة في قطاعات التصنيع والزراعة وصيد الأسماك وفي عام 1994 ، قامت الحكومة ببيع 20 % من حصتها في إحدى كبريات شركات الأغذية في البلاد (الشركة العامة للتجارة وتجهيز الأغذية) في سوق البحرين للأوراق المالية ، مقابل 10.30 مليار دولار : وقبل أزمة الخليج ، باعت البحرين 20% من شركة الألمونيوم (بالكسو) إلى القطاع الخاص ، ويجري النظر حالياً في إصدار اسهم عامة جديدة .

(8/5/1) تجربة سلطنة عمُان في الخصخصة:

باعت الحكومة العمانية حصتها في عدد من الشركات مثل (الشركة العمانية للأسمنت والشركة الوطنية العمانية للتأمين ، شركة الخليج العمانية للفنادق) وتنوي خصخصة بعض الفنادق (نوفوتيل السيب، هوليداي إن صلالة، إنتركونتننتال مسقط) وشركة المطاحن العمانية ، والشركة العمانية لخدمات الطيران ، والشركة العمانية للتكرير ، والمؤسسة العامة للمخازن وحفظ الاغذية ، وتنظر الحكومة ايضاً في أربعة مشاريع لإجتذاب الاستثمار الخاص في مشاريع البنيه الأساسية ، والتشغيل والتسليم ، وبرامج خصخصة الموجودات القائمة، خصخصة قطاع الطاقة ، حيث يقوم البنك الدولي بتقديم المشورة بصدد التنفيذ والاساليب والإطار التنظيمي والطاقة في صلالة.

(9/5/1) الخصخصة في السودان:

- إن سياسة الخصخصة في السودان ليست حديثة بل ترجع الي العشرينات من هذا القرن والتي تأرجحت بين الخصخصة والتأميم والمصادرة والبرامج الاسعافية الاخري.
- فقبل مرحلة التميم والمصادر كانت هنالك منشآت ليست بالقليلة في يد القطاع الخاص المحلي والاجنبي ، وشهدت مرحلة الخمسينات والستينات سياسة تاميم كبرى لعدد من المنشآت الكبرى لمشروع الجزيرة العمود الفقري للاقتصاد السوداني وقتها كان في عام 1950
- المرحلة الثانية بدات عام 1965 بانسحاب حكومة السودان من بعض المؤسسات التي كانت تساهم فيها مع القطاع الخاص وافقت تلك الفترة تقليص وجود الحكومة في بعض المؤسسات كمشروع الجزيرة وقد تم دلك بناء علي رغبة البنك الدولي الذى رأى ان تصبح الحكومة مانحه للارض والمياه بدلا من ان تكون شريكة للمزارعين، الامر الذى وجد معارضة واسعة من قبل الحكومة أنذاك .
- عام 1967 بدأت الحكومة اجراَت تأمييم بعض المشروعات التى اكتملت في عام 1969 وبعد انقلاب مايو حيث تمت مصادرة وتأميم حوالى 46 مؤسسة يمتلكها القطاع الخاص .
- ومعظم المؤسسات التي شملها التأمييم والمصادرة تخص شركات أجنبية تمثلت في البنوك والمصانع والوحدات الخدمية، في عام 1970 بدأت الحكومة إنهاء تأمييم بعض المؤسسات التجارية والصناعية التي أممت او صودرت في عام 1970 وقد صاحب ذلك اجراَت تاسيس العديد من المصارف الاجنبية المختلطة (سودانية - أجنبية) كما حولت مجموعة من المؤسسات الي القطاع التعاوني في 1978 - 1983 الذى أبعد القطاع الخاص .

- وفي عام 1980 تبنت الحكومة اهم مقترحات البنك الدولى وذلك بإنهاء مشاركتها في مشروع الجزيرة .

-جائت حكومة الانقاذ الوطني عام 1989 وبدأت سياسات لمعالجة المشكلة الاقتصادية، أعقب ذلك اعلان البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي 1990 - 1993 وهدف البرنامج الي تحقيق بعض الغايات في مجال الخصخصة انحصرت في الاتي :

- أزلة العقبات الادارية والاقتصادية والقانونية أمام رجال الاعمال والمستثمرين وكل العاملين في الحقل الاقتصادي وكل المستثمرين الأجانب ليعملو في ظل السياسات والاجراءات الاتية :

أ- تبنى سياسة الخصخصة عن طريق الغاء احتكار الدولة في المجال الصناعي والزراعي والتسويق الداخلي والخارجي والخدمات الاقتصادية .

ب- خروج الدولة من هذه المجالات عن طريق بيع المؤسسات الخاسرة والمتعثره.

ج- اجراء تعديلات جذرية في كل القوانين المنظمه للنشاط الاقتصادي كا قوانين الضرائب والجازات والعمل والاسعار .[1]

(10/5/1) تجربة المغرب : [(2)]

قامت الحكومة المغربية قبل الشروع ببرنامج التخاصية بتبني برنامج اعادة هيكلة قطاع المنشات العامة في عام 1986 ضمن اطار إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني ، وذلك في أعقاب الأزمة الاقتصادية التي تعرض لها الاقتصاد المغربي في نهاية عقد السبعينات وبداية عقد الثمانينات ، نظراً لتوسع دور القطاع العام في المجالات الخدمية والانتاجية ، حيث كان عدد المؤسسات

---

1 سوسن كمال محمد أدريس، رسالة ماجستير، تجربة الخصخصة في السودان بين النجاح والقصور- دراسة حالة شركة السودان للأقطان خلال 1992-2002م، 2004، ص ص 61-62.

(2) استند هذا الجزء من الدراسة على هذة المراجع جميعها :
- العمراني , حسن , " التخصيص في المغرب واعادة هيكلة المنشات العامه " في علي الصادق واخرون (محررون) ,جهود ومعوقات التخصيص في الدول العربية , مرجع سابق , ص 267-302 .
- حجوي , نجيب ," سياسة التخصيص في المغرب " في علي الصادق واخرون (محررون) ,تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية , مرجع سابق,ص207-230.
- شحادة , كمال س., عبر من الخصخصة : خواطر برسم الدول العربية ,مرجع سابق , ص82-85
- Ernst, U.F.W.,N. Edwards, P. Gregory, and T. Holt, Assessing the Impacts of Privatization :The Experience of Morocco, Op. Cit., PP 1-75
- Bouachik ,Ahmed, " The Legal, Institutional, and Technical Aspects of privatization " Journal of Economic Cooperation Among Islamic Countries , The Statistical, Economic, and Social Research Training Center Islamic Countries, Vol.14, No.3-4, July/October 1993,PP 25-45

المملوكة كلياً أو جزئياً للحكومة يقدر بحوالي (800) مؤسسة . وقد بلغت مساهمة مشاريع القطاع العام حوالي (18%) في الناتج المحلي الإجمالي وحوالي (10%) في اجمالي القوى العاملة ، مما ساهم في تفاقم اختلالات الموازنه العامة والمديونية الخارجية التي أصبحت تثقل كاهل الاقتصاد المغربي وبما ادى إلى عدم القدرة على السداد .

واتجه المغرب نحو تبني سياسة التخاصية في عام 1989 ضمن اطار برنامج اعادة هيكلة قطاع المنشآت العامة ، حيث تم اقرار قانون التخاصية في ذلك العام والذي نص على تحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص على اعتبار ان برنامج التخاصية أداه لإنعاش الاقتصاد المغربي . وعليه ، فإن برنامج التخاصية المغربي يهدف إلى تحديث الاقتصاد المغربي وانعاشه ، وتخفيف أعباء الموازنة العامة من خلال تقليص الإعلانات المقدمه للمؤسسات العامة ، وتحسين كفاءة وتنافسية هذة المؤسسات ، وتشجيع الاستثمار الاجنبي وتطوير سوق رأس المال المحلي . وضمن الاطار التنظيمي والمؤسسي لعملية التخاصية في المغرب ، فقد تم تشكيل وزارة للتخاصية واختيار المؤسسات التي سيتم تحويلها إلى القطاع الخاص . كما تم تشكيل هيئة التقييم لتتولى مهمة مراجعة عملية تقييم المؤسسات المعروضة للخصخصة ، وتحديد الحد الأدنى لسعر البيع ، اضافة إلى تشكيل لجنة التحويل لمساعدة الوزير المكلف بتنفيذ عمليات تحويل الملكية ، من حيث اختيار أسلوب التخاصية المناسب لكل مشروع ، واختيار أفضل المستثمرين لكل مشروع ، وذلك لضمان الدقة في الاعداد والتحضير لعمليات التخاصية والشفافية في تنفيذ هذة العمليات .

وقد حدد قانون التخاصية قائمة بالمؤسسات المراد خصخصتها والبلغ عددها (112) تمت زيادتها فيما بعد إلى (114) مؤسسة على ان يتم خصخصتها في نهاية عام 1995 ،الا انه تم تمديد ذلك إلى نهاية عام 1998 . وتوزعت هذه المؤسسات بين قطاع الفنادق الذي استحوذ على (37) مؤسسه وقطاع الصناعة التحويلية الذي استأثر بنحو (43) مؤسسة ، وبقية القطاعات التي استحوذت على (34) مؤسسة . واستغرق العمل التحضيري لأول عملية خصخصة ثلاث سنوات ، حيث كان اول مشروع تمت خصخصته في مجال انتاج الخميرة ومن خلال اسلوب طرح عطاء لمجموعة معينه من المستثمرين في مطلع عام 1993 . اما اول مشروع تمت خصخصته من خلال اصدار الاسهم فكان مشروع للنقل السياحي في حزيران 1993 . وتمكنت الحكومة المغربية من خصخصة (61) شركة ، منها (25) فنقاً، ومن ابرز هذة الشركات شركة اتصالات المغرب وشركة تكرير النفط والبنك المغربي للتجارة الخارجية . هذا وقد تمت عمليات التخاصيه في المغرب من خلال اتباع الاساليب التي حددها القانون والمتمثلة في اسلوب بيع الاسهم من خلال البورصة ، واسلوب البيع المباشر لمستثمرين اجانب ، اضافة إلى اسلوب البيع المباشر لمستثمرين

محددين ، حيث تم بيع (18) شركة واربعة فنادق بشكل كلي أو جزئي إلى مستثمرين اجانب ، اضافة إلى اسلوب البيع عن طريق تقديم العروض العامة .

وتميز برنامج التخاصية المغربي باستخدامه سندات التخاصية Privatization Bond التي يحق لحامليها تحويلها إلى اسهم في الشركات المخصخصة ، اذ شكلت هذه السندات وسيله لزيادة عوائد التخاصيه وتوسيع المشاركة في عمليات التخاصية . وقد تم اصدار هذه السندات من قبل الخزينة العامة وبمعدلات تشجيعية وبما قيمته (2.7) مليار درهم على دفعتين ، الاولى بقيمة (1.7) مليار درهم والثانية بقيمة مليار درهم ، حيث تم تحويل ثلثي هذة السندات إلى اسهم . وقدرت حصيلة عوائد عمليات التخاصية بحوالي (1.9) مليار دولار ، حيث تم استخدام جزء منها لتمويل النفقات الجارية وبنسبة (3.7%) من اجمالي العوائد بالمتوسط خلال الفترة (2000-1993) وتمويل النفقات الرأسمالية بنسبة (15.8%) . وبما ان استخدام عوائد التخاصية لتمويل نفقات الموازنه العامة ، وخصوصاً الجارية منها ، لا يخدم التطور الاقتصادي والاجتماعي ، فقد قررت الحكومة المغربية ترشيد استغلال هذة العوائد واستخدامها في تمويل مشاريع البنيه التحتيه والاستثمارات المنتجه ، حيث تم انشاء صندوق للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عام 2001 بحيث يتم رصد (50%) من عوائد التخاصية لهذا الصندوق على ان يتم استخدامها في تمويل المشاريع ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي وفقاً لمعايير تحددها الحكومة .

واستناداً إلى التجربة المغربية في مجال التخاصية ، فإن هنالك العديد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها لضمان نجاح تنفيذ التخاصية ، ولعل من اهمها ايجاد الاطار القانوني والمؤسسي الذي ينظم مختلف جوانب عملية التخاصية بشكل واضح وشفاف . كما ان الدقة والشفافية في عملية تقييم المؤسسات المراد خصخصتها وبما يضمن عدم المبالغة او التفريط يسهم في نجاح تنفيذ عمليات التخاصية دون حدوث تخفيض غير مبرر في ايرادات الحكومة من تلك العمليات . هذا بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة استخدام عوائد التخاصية غير المتكررة في تمويل المشاريع الاستثمارية المنتجة والابتعاد ما امكن عن استخدامها في تمويل النفقات الحكومية الجارية لما لذلك من انعكاسات سلبية على عجز الموازنه العامة .

والآن بعد استعراض كافة الجوانب المتعلقة بالتخاصية وتجاربها في بعض الدول وخصوصاً الدول النامية المشابهة بحالة الأردن، كيف تبدو تجربة الأردن في هذا المجال ؟ وهذا ما ستجري محاولة توضيحه في الفصل القادم .

الفصل الثاني
الخصخصة في الأردن

تمهيد :

استعرض الفصل السابق الجوانب النظرية المتصلة بسياسة التخاصية بشكل عام من حيث مفهومها وميزاتها ودوافعها وأهدافها وأثارها وأساليبها، لذا سيركز هذا الفصل على استعراض كافة الجوانب المتعلقة بسياسة التخاصية في الأردن للتعرف على واقع ونشأة القطاع العام ونشوء وتطور فكرة الخصخصة الأردنية وأسباب ودوافع التخاصية في الأردن، وكذلك التعرف على الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم وينظم عملية التخاصية في الأردن، إضافة إلى مفهومها وأهدافها وأساليبها وإنجازاتها وبما يمهد السبيل إلى معرفة أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات في الشركات الأردنية حيث أنه من الصعوبة إجراء أي تقييم لأثار الخصخصة دون الإلمام والإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بسياسة التخاصية، والتي تشكل الأساس الذي ستبنى عليه معرفة الأثر . فإن الفصل يسعى إلى إلقاء الضوء على سياسة التخاصية في الأردن وذلك على النحو التالي :

المبحث الأول
واقع ونشأة القطاع العام

يمكن إرجاع نشأة القطاع العام إلى الفترة التي جاءت بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، فقد خرجت العديد من الدول منهارة اقتصادياً بعد ما تكبدته من خسائر لحقت بمعظم قطاعات الإنتاج والخدمات، فلم يعد أمام هذه الدول إلا أن تعهد إلى القطاع العام بمشروعات البنية الأساسية وإعادة البناء والتعمير، ونظراً لما تتميز به تلك المشروعات من ضخامة في التكاليف وقلة العمالة وطول الوقت المستغرق في التنفيذ، فقد كان من الصعب على القطاع الخاص أن يقبل بمثل هذه المهمة.

وبالنسبة لدول العالم الثالث، وعلى الرغم من التباين في الظروف فيما بينها وتعدد دوافع وأسباب نشأة القطاع العام فيها إلا أنها جميعاً تشترك في أنها قد ورثت عن الاستعمار بعض البنى التحتية كوسائل للنقل والاتصالات والموانئ التي شيدت بأموال عامة آلت ملكيتها للدولة بعد نيل الاستقلال السياسي، بالإضافة إلى احتكار الدولة للتجارة الخارجية بسبب ضآلة رصيد هذه الدول من العملات الأجنبية،وكذلك لأداء بعض الخدمات الأساسية الضرورية للمواطنين[1].

وترى إحدى الدراسات[2] والتي تطرقت لأحوال القطاع العام في الدول النامية، أن القطاع العام كظاهرة اقتصادية واجتماعية تعمل على أسس اقتصادية وتجارية تخدم بجانب أهدافها الاقتصادية أهدافاً أخرى اجتماعية وتنموية.

(1/1/2) واقع القطاع العام في الأردن:

لقد نشأ القطاع العام الأردني منذ تأسيس الإمارة عام 1921 وفي ذلك الوقت كانت الأردن تعيش بعيداً عن معالم المجتمع الحديث وتسودها حالة من التخلف، فقد كان السكان منقسمين بين بدو متنقلين ومزارعين صغار وفيها القلة من أصحاب التجارة والحرفيين[3] .

(1) شيخ محمد، "الخوصصة وتقييم الأصول المالية لشركات القطاع العام مع إجراء دراسة تطبيقية على إحدى شركات النقل البحري"، مرجع سابق، ص7.
(2) ميرغني حمور، مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين إمكانات التطوير واحتمالات الخصخصة، دراسة نظرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد الرابع، خريف 1995، ص ص113-114 .
(3) وهيب الشاعر، تجربة الأردن مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة، وقائع ندوة القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، القاهرة، 14-1990/5/17 ص ص 635-677 .

وفـي مطلـع الخمسـينيات لجـأت الحكومـة إلـى التخطـيط الاقتصـادي، فأنشـأت مجلس الأعمـار عـام 1952 وكانـت صـلاحياته إعداد الخطـط المتعلقـة بالانتعاش الاقتصادي[1] .

وفـي عـام 1955 اسـتقدم المجلس بعثـة فنيـة مـن البنـك الـدولي لدراسـة الأوضـاع الاقتصـادية، وقد أوصـت البعثـة الحكومـة بإقامـة المشـاريع الاقتصـادية الكبـرى التـي يعجـز القطـاع الخـاص عـن القيـام بهـا بمفـرده، كمصـانع الإسـمنت ومناجم الفوسفات[2]، وهكذا فقد استمرت الحكومـة بإنشـاء المؤسسـات كمؤسسـة الإقـراض الزراعـي وبنـك الإنمـاء الصـناعي، وبنـك تنميـة المـدن والقـرى، ومؤسسة الإسكان[3] .

وقد قامت الحكومة على تقديم المزيد من المشاريع بسبب تدفق القروض الخارجية والمساعدات العربية وخاصة بعد مؤتمري قمة بغداد وقمة عمان حيث بلغت استثمارات القطاع العام أثناء الخطـة الخمسية (1981 – 1985) 2 مليـار دينار[4] .

وبعد منتصف الثمانينات تعرض الأردن لأزمـة اقتصـادية خانقة، حيث واجهت بعض المشاريع الحكومية أزمات مالية وتسويقية أدت إلى إغلاق العديد منها[5].

وعلى الرغم من ذلك فقد قامت الحكومـة علـى إنشـاء بعض المؤسسـات كالمؤسسة الطبية العلاجية ولم يكـن هنـاك أسـباب موضـوعية وموجبـة لإقامتهـا، ومـا لبثـت هـذه المؤسسـة إلا أن فشـلت، كمـا قامـت الحكومـة علـى تحويـل شـركة تسـويق، وتصـنيع المنتجـات الزراعيـة مـن شـركة يسـاهم فيهـا القطـاع العـام والخاص إلى شركة حكومية، كما قامت على شراء أسهم الصـحف الأردنيـة مـن مالكيها[6] .

تعتبر المؤسسات والشركات العامـة قليلـة نسبياً فـي الأردن وتتركـز فـي ثلاثة قطاعات هي: الماء والكهرباء والنقل والمواصلات والتعليم العالي، ويمكن اعتبار هذا النوع من المؤسسات والشركات هي الوحيدة في تقديم الخدمات في الأردن، حيث تتفاوت ربحية هذه المؤسسات والشركات تفاوتاً ملحوظاً، فبعضها

(1) يوسف عبد الحق، التخطيط الاقتصادي في الأردن، الطبعة الأولى، عمان، 1979، ص 427 .
(2) محمد الصمادي وآخرون، واقع الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن ودورها في الاقتصاد الوطني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، 1984، ص 15 .
(3) وزارة التخطيط، الأردن، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 1986-1990، عمان، ص 8 .
(4) وزارة التخطيط، الأردن، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 1981-1985، عمان، ص 55 .
(5) وزارة التخطيط، الأردن، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 1986-1990، مرجع سابق، ص 100 .
(6) فهد الفانك، لماذا تعثر التحول إلى القطاع الخاص، مجلة المنتدى، المجلد 8، العدد 91، 1993، ص ص 16-17 .

يعتبر مصدراً ربحياً في حين أن مؤسسات وشركات أخرى تتحمل خسائر لأسباب اجتماعية تتعلق بالعدالة، وهناك مؤسسات خاسرة لعدم كفاءتها[1].

يساهم القطاع العام في الأردن في رؤوس أموال عدد من المؤسسات العامة المستقلة كصندوق التقاعد ومؤسسة الضمان الاجتماعي، كما يساهم في رأس المال للشركات المحلية، وفي عقد الثمانينات كان القطاع العام يمتلك أسهم في أكثر من 31 شركة محلية، بالإضافة إلى مساهمته في عدد من المشاريع العربية المشتركة المقامة في الأردن[2].

ويمكن القول بأن القطاع العام في عقد الثمانينات كانت مساهمته تزيد عن 20% من رأسمال جميع الشركات والمؤسسات المسجلة في سوق عمان المالي[3].

وهكذا تضخم القطاع العام في الأردن ليس لأسباب عقائدية ولكن لظروف أخرى كأهمية واستراتيجية بعض المشاريع الكبرى، أو لعدم قدرة القطاع الخاص على تمويل بعض المشاريع، أو لوفرة الأموال المتدفقة من الخارج، أو لأسباب سياسية لقيام الحكومة بإجبار أصحاب المؤسسات الصحفية على بيع أسهمهم لمصلحة الحكومة ومؤسساتها المستقلة[4].

ويمكن أن يرجع فشل القطاع العام في الأردن إلى عدة أسباب:

1. الأداء المالي للقطاع العام:

يعتبر الأداء المالي من أبرز المؤشرات التي تستخدم للدلالة على مدى كفاءة هذا القطاع ودوره الإيجابي أو السلبي في الاقتصاد الوطني، وخلال الأعوام (1970 – 1991)، أظهرت البيانات المالية العامة للحكومة أن خزينة الدولة تعاني من عجز مالي مزمن، وأن الإيرادات الذاتية لم تكن كافية لتمويل الإنفاق الحكومي الجاري والرأسمالي[5] .

ويستعرض البحث بعض البنود المتعلقة بالأداء المالي للقطاع العام والعوامل الأخرى التي أثرت على المالية العامة للدولة.

أ. الأحداث السياسية التي فرضتها ظروف المنطقة:

متمثلة في نكبة عام (1948) وحرب حزيران عام (1967) ونتج عنها أثار اقتصادية سلبية كخسارة الأردن جزءاً من موارده الطبيعية والاقتصادية

(1) عبيدات، "دور المحاسبة في خصخصة مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مرجع سابق، ص 76 .
(2) عبيدات، المرجع ذاته، ص 76 .
(3) النجار، "الخصخصة والتصحيحات الهيكلية"، مرجع سابق، ص 178 .
(4) الصمادي، مرجع سابق، ص 58 .
(5) الصمادي، المرجع ذاته، ص 69 .

مما أثر على مسيرة الأردن التنموية وأعطى الإنفاق العسكري والأمني أهمية خاصة، مما أدى إلى تزايد الإنفاق العام لمواجهة هذه المتطلبات[1] .

ب. العجز في الميزان التجاري(2) .

يعتبر العجز المزمن في الميزان التجاري أحد السمات السلبية المميزة للاقتصاد الأردني، الأمر الذي أحدث خللاً جوهرياً ومؤثراً في ميزان المدفوعات، وقد سجل العجز في الميزان التجاري خلال الفترة (72 – 92) ما معدله 21.3% وهو ما يؤشر إلى إن ما قر به الأردن من أزمة اقتصادية خانقة في العام 1988 لم يكن مفاجئاً في ضوء مؤشرات التجارة الخارجية طوال السنوات السابقة لعدم ضبط التوسع الجامح في حجم المستوردات في الوقت الذي عجز فيه نمو الصادرات الوطنية عن أن يكافئ مثليه في المستوردات . وهذا ما أدى إلى استنزاف وهدر في الموارد الاقتصادية المتاحة واختلال اقتصادي يحمل في ثناياه إمكانات زعزعة الاستقرار الاقتصادي بين الحين والأخر.

كما أن الفجوة بين الصادرات والمستوردات قد شكلت ضغوطاً على ميزان المدفوعات وعبئاً على الخزينة الأردنية، وكان من نتائجها أن لجأ الأردن إلى الاعتماد على القروض الخارجية لتغطية احتياجاته المتزايدة من العملات الصعبة.

ج. عجز الموازنة العامة[3] .

تميزت الموازنة العامة بوجود عجز كبير ومستمر شكل أحد الاختلالات الرئيسية في الاقتصاد الأردني، ويعود الارتفاع في عجز الموازنة إلى زيادة النفقات العامة بسبب الاختلاسات والفساد الإداري للدولة، ونتيجة لتنفيذ العديد من خطط التنمية الاقتصادية وزيادة حجم الإنفاق العسكري والأمني، وقد لجأت الدولة إلى الاعتماد على الموارد الخارجية لتغطية العجز في موازنتها العامة .

د. المديونية الخارجية[4].

لقد ساهم القطاع العام في خلق المديونية الخارجية حيث تفجرت أزمة المديونية في عام 1988 عندما تجاوزت أعباءها قدرة الاقتصاد الوطني وأدت إلى استنزاف الاحتياطات الأجنبية، وانخفض سعر صرف الدينار الأردني

---

(1) حسن ناصر حسن، "فجوة النمو ورأس المال الأجنبي : حالة الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1997، ص 26 .
(2) نضال عيسى العزام، "محددات الطلب على الاستثمار الأجنبي في الاقتصادي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1994، ص ص 16-21 .
(3) حسن، "فجوة النمو ورأس المال الأجنبي : حالة الأردن"، مرجع سابق، ص 32 .
(4) البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي للسنوات 1987 – 1990، عمان، الأردن .

فاضطرت الحكومة إلى التوقف عن تسديد الالتزامات الخارجية المستحقة وقد بلغت المديونية في نهاية عام 1991 حوالي 5.5 مليار دينار، وكشف وزير المالية الأردني أن الرصيد القائم للدين العام بشقيه الداخلي والخارجي بلغ ستة مليارات و 763 مليون دينار حتى شهر حزيران من عام 2003، وبلغ الدين الخارجي خمسة مليارات و 377 مليون دينار[1].

هـ. المديونية الداخلية[2].

لقد بلغت المديونية الداخلية للحكومة الأردنية عام 1991 حوالي 121.4 مليون دينار، إن تعاظم حجم المديونية يعني أن القطاع العام يزاحم القطاع الخاص على الإدخارات المحلية المتاحة . وفي العام 2003 حتى شهر حزيران بلغ الدين الداخلي حوالي ملياراً و 360 مليون ديناراً أردني كما صرح به وزير المالية[3].

و. التسعير الحكومي للسلع والخدمات.

من الأسباب التي أدت أيضاً إلى تعثر وتدهور الأداء المالي لمؤسسات وشركات القطاع العام، قيام الحكومة بتسعير كثير من الخدمات والسلع بشكل لا يعكس التكلفة الحقيقية ولم يكن التسعير قائماً على أسس تجارية، وكان الهدف من ذلك تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية، مما أدى ذلك إلى هدر كبير في الموارد الاقتصادية[4].

2. عدم وضوح أهداف وصلاحيات مؤسسات وشركات القطاع العام.

هناك تداخل بين صلاحيات وأهداف عدد من هذه المؤسسات والشركات، فعلى سبيل المثال كان هناك تداخل في مسئوليات وأهداف مؤسسة الإقراض الزراعي والمنظمة التعاونية، وبين أهداف وصلاحيات سلطة المياه والمجاري في منطقة أمانة العاصمة ومؤسسة مياه الشرب ... الخ.

وفي مجال المديونية الخارجية كانت عملية الاقتراض غير منضبطة أو منظمة فوزارة التخطيط تقترض ووزارة المالية تقترض ... الخ، ولم يكن هناك معلومات واضحة عن حجم المديونية إلى أن تفجرت الأزمة في نهاية عام 1988[5].

3. البيروقراطية والبطالة المقنعة.

---

(1) الرأي، عمان، الأردن، العدد 10260، 24 أيلول 2003، ص 16 العمود الثالث .
(2) البنك المركزي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، النشرة الإحصائية الشهرية، أعداد متفرقة، الأردن، عمان.
(3) الرأي، العدد 10260، مرجع سابق.
(4) الصمادي، "التخاصية والاقتصاد الأردني"، مرجع سابق، ص 77 .
(5) الصمادي، "التخاصية والاقتصاد الأردني"، مرجع سابق، ص ص 74-75 .

تعاني جميع مؤسسات وشركات القطاع العام من الروتين، كما لا تؤخذ الكفاءة بعين الاعتبار في حالة التوظيف، مع وجود أعداد كبيرة من العاملين دون وجود حاجة فعلية لعدد كبير منهم[1].

4. انعدام الحوافز.

نتيجة لانتشار البيروقراطية فإن الحوافز تكاد تكون معدومة في معظم مؤسسات وشركات القطاع العام[2].

5. ضعف الرقابة والمتابعة على مؤسسات وشركات القطاع العام.

لقد كان ضعف الرقابة الإدارية على مؤسسات وشركات القطاع العام سبباً لوجود الترهل والفساد المالي والإداري، فقد كان ديوان المحاسبة مقيداً من قبل السلطة التنفيذية، ولا يستطيع القيام بما أنيط به من واجبات رقابية على أجهزتها حيث جاء في تقريره الرابع والثلاثين أنه "في حين يلمس الديوان أن الكثير من الجهات الخاضعة لرقابته تأخذ بملاحظاته، فإن بعض الجهات إما إنها تماطل في الإجابة على استيضاحات الديوان وملاحظاته فتتأخر في الإجابة، بحيث يصبح الموضوع المستوضح عنه بحكم عامل الزمن قد فقد أهميته، أو إنها لا تستجيب مطلقاً لملاحظات الديوان[3] ..

6. الفساد والمحسوبية . وذلك من خلال عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتغاضي عن أخطاء كل مسئول يتصرف فيما يحق مصلحته ومنفعة الجماعة التي ينتمي إليها[4].

(2/1/2) نشوء وتطور فكرة الخصخصة في الأردن:

لقد نشأت فكرة خصخصة مؤسسات وشركات القطاع العام في الأردن عام 1986 نتيجة الأزمة المالية التي جاءت على أثر تدهور سعر النفط، حيث تركت تلك الأزمة تأثيرات سلبية على الاقتصاد الأردني نظراً لارتباطه باقتصاديات دول الخليج مما انعكس على تحويلات العاملين في الخارج، والمساعدات للأردن والصادرات الأردنية لتلك الدول، الأمر الذي أدى إلى انخفاض في معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع نسبة البطالة وحجم المديونية الخارجية[5].

وقد جاء الاهتمام بالخصخصة في الأردن على أعلى المستويات حيث اهتم بها جلالة الملك في مؤتمر التطوير الإداري عام 1986 وقد زاد الاهتمام بالاتجاه نحو الخصخصة في أواخر الثمانينات وبمساعدة كل من صندوق النقد الدولي والبنك

---

(1) الصمادي، المرجع ذاته، ص 75 .
(2) الصمادي، المرجع ذاته، ص 75 .
(3) ديوان المحاسبة، التقرير السنوي التاسع والثلاثون، عمان، الأردن، 1990 .
(4) الصمادي، "الخصخصة والاقتصاد الأردني"، مرجع سابق، ص 78 .
(5) دينا عبد الله الدباس، "التخاصية في الأردن : المبررات والأهداف ومنهجية العمل"، ورقة عمل في ندوة التخاصية ما لها وما عليها، نقابة المهندسين 1999/3/24، ص 2 .

الدولي[1] . ويلاحظ الباحث وجود تناقض واضح لدى البنك الدولي والذي أوصى الأردن في عام 1955 على إقامة المشاريع الحكومية دون تدخل القطاع الخاص وهو اليوم يوصي الأردن بالتوجه نحو خصخصة المشاريع العامة.

ونتيجة لذلك فإن الأزمة التي تعرض لها الاقتصاد الأردني في أواخر عقد الثمانينات، والتي أدت إلى صرف اهتمام الحكومة عن موضوع التخاصية وإعطاء الأولوية لمعالجة تلك الأزمة[2] التي تعرض لها الاقتصاد الأردني في أواخر عقد الثمانينات، والتي أدت إلى صرف اهتمام الحكومة عن موضوع التخاصية وإعطاء الأولوية لمعالجة تلك الأزمة[3] .

ولمواجهة التحديات التي أفرزتها هذه الأزمة، فقد سارعت الحكومة إلى تبني برنامج للتصحيح الاقتصادي بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين، حيث ركزت جهود التصحيح الاقتصادي في البداية على تحقيق الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، وخاصة على الصعيدين المالي والنقدي، ثم اتجهت بعد ذلك نحو الإصلاح الهيكلي بهدف رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءة تخصيص الموارد من خلال انتهاج سياسات جديدة تتصف بالانفتاح والتحرر وترتكز على تقليص دور القطاع العام وتفعيل دور القطاع الخاص وإعطائه الدور الأهم في النشاط الاقتصادي[4].

وضمن هذا الإطار، فقد تبنت الحكومة الأردنية سياسة التخاصية بشكل فعلي في عام 1996 باعتبارها إحدى أهم سياسات التصحيح الاقتصادي[5] . وقد اقتصرت الإجراءات المتخذة قبل عام 1996 على دعوة القطاع الخاص للاستثمار في قطاع النقل البري من خلال تأجير أجزاء من منطقة امتياز مؤسسة النقل العام لشركات نقل خاصة، وإعداد هيكلة المؤسسات العامة وتحسين أدائها وتسعير خدماتها بما يكفل استرداد كلفتها، إضافة إلى العمل على أسس تجارية، وذلك ضمن إطار إجراءات التصحيح الهيكلي[6].

(3/1/2) أسباب ودوافع الخصخصة في الأردن:

---

(1) هشام حمد، "خصخصة شركات الكهرباء الأردنية : دراسة ميدانية لاتجاهات مدراء إداراتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، ص ص 43-44 .
(2) القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 4، عمان، آذار (مارس) 1998، ص 8 .
(3) القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 4، عمان، آذار (مارس) 1998، ص 8 .
(4) البنك المركزي الأردني/دائرة الأبحاث والدراسات، التقرير السنوي الثلاثون لعام 1993، ص 111و121.
(5) القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن"، مصدر سابق، ص 8 .
(6) البنك المركزي الأردني/دائرة الأبحاث والدراسات، التقرير السنوي، أعداد مختلفة .

ويمكن القول، بشكل عام، أن أسباب ودوافع التخاصية في الأردن تتشابه إلى حد كبير مع أسبابها ودوافعها في معظم دول العالم، وخاصة النامية منها. وفيما يلي استعراض لأبرز الأسباب التي دفعت الأردن إلى انتهاج سياسة التخاصية:

أ. إن التزام الحكومة الأردنية بتنفيذ حزمة واسعة من الإصلاحات الهيكلية المتفق عليها ضمن إطار برنامج التصحيح الاقتصادي كان من أبرز الأسباب التي دفعت الحكومة الأردنية إلى تبني سياسة التخاصية بشكل فعلي، واتخاذ الإجراءات العملية لإيجاد إطار مؤسسي يقوم بتطبيق هذه السياسة الرامية إلى تقليص الدور الإنتاجي للقطاع العام وتعزيز دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي . وعليه، فقد أصبحت التخاصية سياسة منذ عام 1996 تتبناها الحكومات الأردنية المتعاقبة بموجب عملية التصحيح الاقتصادي، حيث أنهت حالة التردد والتلكؤ تجاه تنفيذ هذه السياسة والتي سادت منذ منتصف عقد الثمانينات رغم إعلام وتأكيد الحكومات الأردنية المتعاقبة منذ ذلك الحين على أهمية القطاع الخاص والمبادرة الفردية[1] .

وإلى جانب سياسة التخاصية، فقد تبني الأردن العديد من الإصلاحات الهيكلية التي تم الاتفاق عليها ضمن إطار برنامج التصحيح الاقتصادي، ومن أبرزها سياسات تحرير التجارة الخارجية والتكامل مع الاقتصاد العالمي، حيث تم التوقيع على العديد من الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية واتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية واتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة واتفاقية منظمة التجارة الحرة العربية الكبرى . كما تم تبني السياسات والإجراءات الرامية إلى تحرير الأسعار من التدخل الإرادي وإلغاء الدعم لإعطاء قوى السوق دوراً أكبر في تخصيص الموارد،إضافة إلى السياسات والإجراءات الهادفة إلى خفض عجز الموازنة من خلال ترشيد هيكل النفقات العامة وتطوير هيكل الإيرادات وتطوير إدارة الدين العام،وكذلك الإجراءات النقدية الرامية إلى ترسيخ الاستقرار النقدي وتعزيز مستوى الاحتياطات من العملات الأجنبية من خلال الاستناد إلى أسلوب الإدارة غير المباشرة للسياسة النقدية التي تعتمد بشكل رئيسي على عمليات السوق المفتوحة.هذا بالإضافة إلى سياسات تشجيع الاستثمار المحلي وجذب الاستثمارات الأجنبية وتهيئة البيئة القانونية والمؤسسية والتنظيمية من خلال المراجعة الشاملة لحزمة التشريعات الاقتصادية[2].

---

(1) الفانك، فهد، "لماذا لم تجد التخاصية الدعم الذي تستحقه؟"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 6، عمان، تشرين ثاني (نوفمبر) 1998، ص 9 .

(2) البنك المركزي الأردني/دائرة الأبحاث والدراسات، التقرير السنوي، أعداد مختلفة .

ب. جاء تبني سياسة التخاصية ضمن إطار محاولات الأردن الرامية إلى تهيئة البيئة المناسبة لمواكبة المستجدات الاقتصادية ومتطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والمتمثلة في العولمة والاندماج مع الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق والتكتلات الإقليمية والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك للاستفادة من مزايا هذه التطورات والتقليل ما أمكن من سلبياتها، خصوصاً وأنه أصبح من العسير على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها، وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال .

واستناداً إلى ذلك، ارتأت الحكومة الأردنية أنه من المفيد الاقتداء بالتجارب العالمية في مجال التخاصية لوضع الأردن على خارطة الاستثمارات العالمية والتواصل والتفاعل مع التطورات الاقتصادية العالمية والتكيف مع مستجداتها المتسارعة والاستجابة بشكل إيجابي لتحدياتها والسعي لاستدامة النمو الاقتصادي[1] . وعليه، فقد استند الأردن في تنبيه لسياسة التخاصية إلى تجارب الدول التي أكدت على أهمية تغيير شكل الملكية في تحسين الأداء العام للشركات، خصوصاً في ضوء تزايد الاهتمام العالمي بموضوع التخاصية .

ج. توسع وتطور دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي في الأردن بوتيرة أعلى من دور القطاع الخاص، وخصوصاً خلال الفترة الممتدة منذ منتصف السبعينات وحتى منتصف الثمانينات، وذلك من حيث التدخل الحكومي الواسع في مجالات الإنتاج والتسعير وتوفير الحماية والدعم والاعتماد على مصادر التمويل الخارجي، مما أدى إلى إضعاف قوى السوق والمنافسة وخلق تشوهات هيكلية في العديد من القطاعات الاقتصادية وظهور بعض الاحتكارات . وقد ترتب على ذلك، أن القطاع العام كان يوظف حوالي نصف القوى العاملة في عام 1998، كما شكل الإنفاق العام للموازنة حوالي (35%) من الناتج المحلي الإجمالي فضلاً عن أن معظم السلع والخدمات كانت تخضع لنظام تسعيري محدد من قبل الحكومة أما بحكم القانون أو القرارات الإدارية[2] .

وقد جاء هذا التوسع نتيجة لعوامل عديدة، أهمها رغبة الحكومة في دعم جهود التنمية وتسريع معدلات النمو الاقتصادي من خلال التركيز على تجهيز البنية التحتية كالاتصالات والطاقة والنقل والمياه والتعليم والصحة، وبناء المؤسسات وتقديم الحماية والدعم . هذا بالإضافة إلى إحجام القطاع الخاص عن الاستثمار في المشاريع التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة، الأمر الذي أدى إلى

(1) القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن: استمرار للإصلاح الاقتصادي وزيادة الكفاءة والإنتاجية"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 6، عمان، تشرين ثاني (نوفمبر) 1998، ص 9 .
(2) الحكومة الأردنية، "بيان الحكومة حول التخاصية أمام مجلس النواب الأردني"، مصدر سابق، ص 4.

دخول القطاع العام إلى المجالات الإنتاجية من خلال المشاركة مع القطاع الخاص في إنشاء المشاريع الإنتاجية الكبيرة مثل الإسمنت والبوتاس والفوسفات، إلى جانب مساهمة الحكومة في رأسمال العديد من الشركات الإنتاجية بهدف دعمها بتوفير السيولة وإنقاذها من التعثر . كما أن توفر التمويل الخارجي، كالمساعدات الخارجية والقروض، قد ساهم بشكل رئيسي في توسع دور القطاع العام(1) .

ورغم أن الأردن لم يشهد حركة تأميم على غرار ما حدث في البلدان التي تبنت الاشتراكية، فإن تطور دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي على مدار السنوات الماضية لم يكن بنفس وتيرة تطور القطاع العام، نظراً لصغر حجمه ومحدودية إمكانياته . وعليه، فإن من الصعب الاتفاق مع بعض الآراء التي تعتقد بعدم وجود قطاع حكومي كبير في مجال إنتاج السلع والخدمات قبل البدء بعملية التخاصية في الأردن(2) . فعلى الرغم من عدم توفر البيانات الرسمية المنشورة والدقيقة حول مدى مساهمة مؤسسات القطاع العام في الناتج المحلي الإجمالي، إلا أنه يلاحظ أن هذه المؤسسات كانت قبل التخاصية تسيطر على العديد من القطاعات الاقتصادية، مثل التعدين، والنقل بكافة أنواعه البري والبحري والجوي، والاتصالات، والكهرباء والمياه، والتجارة، والفنادق، والتعليم، إضافة إلى مساهمات الحكومة في العديد من الشركات الصناعية والبنوك التجارية . ولذلك فإن مساهمة مؤسسات القطاع العام في الناتج المحلي الإجمالي قبل التخاصية كانت تتسم بالارتفاع، خصوصاً وأن بعض التقديرات أشارت إلى أن مساهمة هذه المؤسسات كانت تصل إلى (14%) قبل البدء بعملية التخاصية، وذلك بعد استثناء مساهمة قطاع "منتجو الخدمات الحكومية(3) .

وتعتبر هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى، حيث كانت هذه النسبة تبلغ (10%) في بريطانيا و(14%) في المكسيك و(18%) في المغرب، كما هو مبين في الفصل الأول . هذا بالإضافة إلى أن القطاع العام كان يوظف أكثر من نصف القوى العاملة في الأردن، إضافة إلى أن الإنفاق العام للموازنة كان يشكل حوالي (35%) من الناتج المحلي الإجمالي . وبالتالي يعتبر حجم القطاع العام في الأردن كبيراً مقارنة بالقطاع الخاص وفقاً لهذه المعايير .

وعلى الرغم من أهمية الإنجازات التي حققها القطاع العام في مجال التنمية الاقتصادية، وخصوصاً تطوير البنية التحتية، إلا أن بعض الدراسات التي أجريت حول أداء الشركات الحكومية في الأردن، قبل الشروع بتطبيق

---

(1) الحكومة الأردنية، المصدر السابق، ص 3-4.
(2) الفانك، فهد، "التخاصية والمستثمر الأجنبي والشريك الاستراتيجي"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية، المجلد 1، العدد 3، تشرين ثاني (نوفمبر) 1997، ص 8 .
(3) Mansur, Y., "Demystifying Privatization: The Jordanian Experience", Privatization News, Executive Privatization Unit, Vol. 1, No.5, July 1998, P3.

سياسة التخاصية، أظهرت أن أداء هذه الشركات كان أقل من أداء الشركات الخاصة .

ويعزي تدني مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة في الأردن إلى العديد من الأسباب، ومن أهمها[1]:

- كثرة التدخل الحكومي في نشاطات وأعمال المؤسسات العامة، وخصوصاً في تعيين الإدارات العليا غير الكفؤة لهذه المؤسسات.
- تفشي الروتين والبيروقراطية في إدارة المؤسسات وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا .
- تدني مستوى الأجور والحوافز للعاملين في المؤسسات العامة .
- الاعتماد المتزايد على دعم الخزينة والاقتراض بكفالة الحكومة وبالتالي مواجهة قيود الموازنة السهلة وبما يؤدي إلى إطالة أمد التعثر والتباطؤ في معالجته .
- عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية .
- ضعف الأنظمة الرقابية وعدم تبني أنظمة المحاسبة التجارية .
- ضعف الكفاءات الاستثمارية والتسويقية والفنية بشكل عام في المؤسسات العامة.

وقد أدى تدني مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة إلى أن معظم هذه المؤسسات كانت تحقق خسائر سنوية متلاحقة كما هو مبين في الجدول رقم (2-1)، حيث كانت هذه المؤسسات تعمد إلى إخفاء الفشل والخسائر بذرائع سياسية أو اجتماعية، مما كان يرتب على الخزينة العامة أعباء إضافية من خلال الدعم الذي تقدمه لهذه المؤسسات، إضافة إلى القروض بكفالة الخزينة مما أدى إلى تراكم حجم مديونية هذه المؤسسات كما هو واضح في الجدول رقم (1-2)، وبالتالي تزايد حجم الدين العام الداخلي والخارجي بشكل عام[2].

جدول رقم(3)

خسائر ومديونية بعض المؤسسات والشركات العامة الأردنية حتى عام 1998

مليون دينار

المؤسسة/ الشركة	الخسائر المتراكمة	المديونية
- مؤسسة النقل العام	15	7.5
سكة حديد العقبة	54	76

(1) Kanaan, T. H., "The State and the Private Sector in Jordan: An Evaluation and A vision for the Future", Working Paper, Arab Consulting Center, Amman, 1995, P10 and P28.

(2) عبد الفتاح، نزيه: سياسة وبرنامج التخاصية في المملكة الأردنية الهاشمية، في: على توفيق الصادق، وآخرون (محررون)، تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية، صندوق النقد العربي، سلسلة بحوث ومناقشات ورش العمل، العدد السابع، أبو ظبي، 22و 23 كانون الأول (ديسمبر)2001، ص 75 .

15	11	حمامات ما عين
264	483	سلطه المياه
436	643	الملكيه الاردنيه
127	128	شركه مناجم الفوسفات

المصدر : عبد الفتاح، نزيه، سياسة وبرنامج التخاصية في المملكة الأردنية الهاشمية، مصدر سابق، ص 75 .

كما أن هناك عدداً من المؤسسات والشركات العامة التي تمت تصفيتها نظراً لأنها خسرت أكثر من (75%) من رأسمالها كجريدة الشعب ومصنع الزجاج وشركة الأخشاب وشركة الإنتاج التليفزيوني. وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدداً من المؤسسات والشركات العامة، وأن كان محدوداً، تحقق نتائج مالية إيجابية وترفد الخزينة بالإيرادات كمؤسسة الموانى ومؤسسة الاتصالات الأردنية [1].

وفي ضوء توسع دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي وما ترتب عليه من انعكاسات سلبية على أداء الاقتصاد الأردني، فان أبرز العوامل التي دفعت الحكومة الأردنية التي تبني سياسة التخاصية تتمثل بما يلي:[2]

- عدم قدرة الحكومة على التوسع في الاستثمار نتيجة للعجز المزمن في الموازنة العامة.
- عدم قدرة الحكومة على مواكبة التطورات المتسارعة في التكنولوجيا ومجاراة القطاع الخاص في العملية الإنتاجية .
- تزايد الأعباء المالية المترتبة على الموازنة العامة جراء تقديم الدعم للمؤسسات العامة.
- تفاقم مشكلة المديونية الداخلية والخارجية نتيجة لاعتماد المؤسسات العامة على الاقتراض بكفالة الحكومة .
- عدم إشاعة أجواء المنافسة نتيجة للاحتكار الذي تمارسه بعض المؤسسات العامة في عدد من القطاعات وما يترتب عليه من ارتفاع في الأسعار وتدني نوعية المنتجات من السلع والخدمات .
- التدهور الواضح في مستوى أداء وكفاءة المؤسسات العامة .
- حاجة الأردن لجلب المزيد من العملات الأجنبية لدعم ميزان المدفوعات من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة .

(1)عبد الفتاح، نزيه، المصدر السابق، ص 75.
(2) القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن : أسبابها، مرتكزاتها، التحفضات المثارة حولها وعلاجها"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 7، أيار (مايو) 1999، ص 9.

- التدخل الحكومي الواسع في العملية الإنتاجية وبما يؤدي إلى إعاقة التوسع في الاستثمار وتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- ضرورة إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص في الحياة الاقتصادية وبشكل يضمن استدامة النمو الاقتصادي .

ويتضح مما سبق، أن هناك ثلاثة دوافع أساسية دعت الحكومة الأردنية إلى انتهاج سياسة التخاصية، يعود الدافع الأول إلى برنامج التصحيح الاقتصادي الذي طبقه الأردن بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين، حيث جاءت التخاصية كجزء أساسي من هذا البرنامج الشامل الذي يتضمن العديد من السياسات الإصلاحية التي لا تقل أهمية عن سياسة التخاصية . والدافع الثاني يرجع إلى تهيئة الاقتصاد الأردني لمواكبة التطورات والمستجدات الاقتصادية العالمية، وتلبية متطلبات الانفتاح والتكامل مع الاقتصاد العالمي، وخصوصاً اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانضمامه إلى منظمة التجارة العالمية . هذا بالإضافة إلى مجاراة الاهتمام العالمي المتزايد بموضوع تحويل ملكية وإدارة المؤسسات والشركات العامة إلى القطاع الخاص نتيجة لتزايد القناعة بالانعكاسات الإيجابية لذلك على تحسين أداء وكفاءة هذه المؤسسات والشركات . أما الدافع الثالث، فيتمثل في توسع وتطور دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي وعدم قدرة الحكومة على الاستمرار في تحمل أعبائه المتزايدة، من حيث تراكم الخسائر وارتفاع حجم المديونية وتقديم الدعم والتوسع في الاستثمار، إضافة إلى العجز المزمن في الموازنة العامة .

المبحث الثاني

الإطار القانوني والمؤسسي للتخاصية في الأردن

أظهرت التجارب الدولية أن نجاح تنفيذ عمليات التخاصية يتطلب إطاراً قانونياً وتشريعياً مناسباً بحيث يضمن إزالة كافة العوائق القانونية أمام تنفيذ أية عملية تخاصية، وذلك من خلال مراجعة وتعديل وتحديث كافة القوانين والتشريعات ذات العلاقة بتنظيم بيئة عمل القطاع الخاص. هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير الإطار المؤسسي الملائم لتنفيذ وإدارة عمليات التخاصية والإشراف عليها، وذلك من خلال استحداث الأجهزة المختصة لأن تنفيذ عمليات التخاصية لا يمكن أن يدار بشكل عشوائي .

ولذلك، فإن التوجه الحكومي نحو تبني سياسة التخاصية في الأردن الذي بدأ منذ منتصف عقد الثمانينات لم ينتقل إلى حيز التطبيق الفعلي في ذلك الحين بسبب عوامل عديدة، منها العوائق القانونية التي تمثلت في عدم وجود أية نصوص قانونية، سواء في التشريعات العامة أو التشريعات الخاصة، تسمح للقطاع العام أن يبيع أو يتنازل عن موجوداته للقطاع الخاص . وعليه، فقد تم تبني سياسة التخاصية في الأردن بشكل فعلي في عام 1996 بعد إجراء العديد من التعديلات على القوانين والتشريعات لإزالة العوائق القانونية التي كانت تعترض عملية التخاصية، إضافة إلى توفير الإطار المؤسسي للتخاصية . ويمكن إلقاء المزيد من الوضوح على الإطار القانوني والمؤسسي للتخاصية في الأردن على النحو التالي :

(1/2/2) الإطار القانوني للتخاصية :

لضمان نجاح تنفيذ عمليات التخاصية في الأردن، فقد قامت الحكومة بتوفير الإطار القانوني من خلال إصدار وتعديل وتحديث العديد من القوانين والأنظمة لإزالة العوائق القانونية التي كانت تحول دون تنفيذ أو تسريع عمليات التخاصية . ويمكن تلخيص الخطوات التي اتخذتها الحكومة في هذا المجال بما يلي : (1)

أ- لتسهيل عملية إعادة هيكلة المؤسسات العامة وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة تعمل وفقاً لأحكام قانون الشركات تمهيداً لخصخصتها، فقد تم إدخال تعديل على قانون الشركات في عام 1989 بإضافة المادة رقم (8) والتي نصت على السماح بتحويل المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة عامة تعمل وفق الأسس التجارية وتملكها الحكومة بالكامل، على أن يتم تعديل

(1) السويطي، أحمد حسين، "تجربة التخاصية بين الفكر والتطبيق"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 5، تموز (يوليه) 1998، ص 29 .
- القضاة، عادل، مرجع سابق، ص 10 .
- الحكومة الأردنية، مصدر سابق، ص 7 .

القوانين الخاصة بالمؤسسات العامة التي أنشئت بموجبها قبل تحويلها إلى شركات مساهمة عامة .

وقد جاء هذا التعديل إيذاناً بإمكانية البدء بعملية التخاصية من خلال تحويل المؤسسات العامة إلى شركات تعمل وفقاً لأحكام قانون الشركات تمهيداً لبيعها إلى القطاع الخاص . كما تم إصدار قانون الشركات الجديد رقم (22) لسنة 1997 والذي تم بموجبه إلغاء قانون الشركات رقم (12) لسنة 1964 والتعديلات التي أدخلت عليه، إضافة إلى إجراء بعض التعديلات على القانون الجديد في عامي 2002 و 2003، وذلك لمواكبة التطورات التي شهدها الأردن ضمن عملية الإصلاح الاقتصادي وتهيئة البيئة الاستثمارية المناسبة وتسهيل الإجراءات القانونية لتأسيس الشركات، إضافة إلى احتفاظ القانون الجديد بأحكام المادة رقم (8).

ب- لإنهاء احتكار القطاع العام للقطاعات الخاضعة للتخاصية والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار في تلك القطاعات، فقد تم إصدار وتعديل القوانين المنظمة لعمل العديد من القطاعات والمؤسسات العامة، ومن أبرزها :

- إقرار قانون الاتصالات رقم (13) لسنة 1995 والذي تم بموجبه تحويل مؤسسة الاتصالات في عام 1996 إلى شركة الاتصالات الأردنية كشركة مساهمة عامة تملكها الحكومة بالكامل تمهيداً لخصخصتها . كما تم بموجبه تأسيس هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لتكون مهمتها تنظيم القطاع وتشجيع المنافسة والاستثمار بهدف توفير خدمات الاتصالات على أسس غير احتكارية .

- إقرار قانون الكهرباء العام رقم (10) لسنة 1996 والذي تم بموجبه تحويل سلطة الكهرباء الأردنية في عام 1996 إلى شركة الكهرباء الوطنية كشركة مساهمة عامة تعمل وفقاً لأحكام قانون الشركات . كما تم بموجبه إنشاء هيئة تنظيم قطاع الكهرباء لتتولى مهمة تنظيم القطاع وتشجيع الاستثمار والمنافسة في هذا القطاع . علماً بأنه تم تعديل هذا القانون في عام 2002 .

- إقرار قانون إلغاء قانون مؤسسة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمؤسسة عامة رقم (31) لسنة 2000، تمهيداً لتحويل هذه المؤسسة إلى شركة مساهمة عامة تعمل وفقاً لأحكام قانون الشركات .

- إقرار قانون تشجيع الاستثمار رقم (16) لسنة 1995 والذي تم تعديله بقانون أخر في عام 2003، ونظام تشجيع الاستثمارات غير الأردنيين الصادر بموجبه والهادف بشكل أساسي إلى جانب الاستثمارات الأجنبية إلى الأردن، وذلك من خلال معاملة المستثمر غير الأردني معاملة المستثمر الأردني، وإزالة القيود أمام الاستثمارات الأجنبية، حيث تم السماح للمستثمر غير الأردني بتملك كامل أي مشروع باستثناء بعض المشاريع في قطاعات النقل

والتجارة والمقاولات والتـي يجـب أن لا تزيـد الملكيـة غير الأردنيـة فيها عن (50%) .

ج- إصدار وتعديل القوانين الضرورية لمواكبة عملية التخاصية وتنظيم بيئة عمل القطاع الخاص، ومن أهمها قانون المنافسة ومنع الاحتكار، وقانون حماية الإنتاج الوطني، وقانون الأوراق المالية، وقانون الجمارك، وقانون ضريبة الدخل، وقانون الضريبة العامة على المبيعات، وقوانين حماية الملكية الفكرية، وقانون البنوك .

د- توجت الجهود المبذولة لاستكمال الإطار القانوني للتخاصية في الأردن بإقرار الاستراتيجية الوطنية للتخاصية في عام 1999، وصدور قانون التخاصية رقم (25) لسنة 2000 والذي اشتمل على (21) مادة تم بموجبها تحديد مفهوم التخاصية وأهدافها والأساليب الممكن اتباعها لتنفيذ عمليات التخاصية، وتحديد الجهات المسئولة عن إدارة عمليات التخاصية بشكل مؤسسي، إضافة إلى إنشاء صندوق عوائد التخاصية وتحديد مجالات استخدام هذه العوائد .

وقد جاء هذا القانون بعد مرور خمس سنوات منذ البدء بتطبيق التخاصية بهدف تسهيل وتسريع تنفيذ عمليات التخاصية على أسس قانونية سليمة ومرنة وشفافة للحيلولة دون إثارة أية إشكاليات أو جدل حول سياسة التخاصية وأساليب تنفيذها، حيث نصت أحكام المادة (5) من القانون على الالتزام بقواعد الشفافية والعلنية والمنافسة المشروعة في تنفيذ عملية التخاصية، إضافة إلى تقييم موجودات ومطلوبات المؤسسة أو المشروع المراد خصخصته بأكثر من أسلوب وفق الأصول المحاسبية المتعارف عليها .

كما أن أحكام المادة (13) من القانون قد نصت على إنشاء صندوق عوائد التخاصية، بحيث تودع فيه جميع المبالغ المتأتية من عمليات إعادة الهيكلة أو إجراء التخاصية، كما أجازت أحكام هذه المادة استخدام هذه العوائد وبقرار من مجلس الوزراء في مجالات محددة كتسديد وشراء الديون، والاستثمار في الأصول المالية، وتمويل النشاطات الاقتصادية والاستثمارات الجديدة في قطاعات البنية التحتية ذات المردود الاقتصادي والاجتماعي المجدي، إضافة إلى تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات التي تتم خصخصتها وشراء سنوات خدمة للموظفين في تلك المؤسسات، وكذلك اعتبرت هذه المادة عوائد استثمار أموال هذا الصندوق إيراداً للخزينة العامة . هذا بالإضافة إلى أن أحكام المادة (14) من القانون قد أجازت لمجلس التخاصية أن يخصص للحكومة سهماً في ملكية الشركة التي تتم خصخصتها، وهو ما يعرف بالسهم الذهبي، يخول الحكومة حق الاعتراض على قرارات مجلس إدارة هذه الشركة أو هيئتها العامة لمنع نفاذها إذا تطلبت المصلحة الوطنية ذلك شريطة موافقة مجلس الوزراء على ذلك الاعتراض .

وتجدر الإشارة إلى أن قانون التخاصية قد حال دون استخدام عوائد التخاصية لتغطية النفقات الجارية للموازنة العامة وعدم اعتبار هذه العوائد بمثابة إيرادات للموازنة العامة، نظراً لما لذلك من انعكاسات سلبية على زيادة عجز الموازنة العامة مستقبلاً . ولكن في نفس الوقت يمكن استخدام كافة عوائد التخاصية في المجالات التي حددها القانون رغم أن هذه العوائد غير متكررة . كما اعتبر القانون عوائد استثمار أموال الصندوق إيراداً للخزينة العامة وبالتالي يمكن استخدام هذا الإيراد لتغطية النفقات الجارية للموازنة العامة . ولربما كان من الأنسب لو نص القانون على استخدام نسبة معينة لا تزيد عن (50%)، على سبيل المثال، من إجمالي عوائد التخاصية لاستخدامها في المجالات التي حددها القانون، وذلك للحفاظ على هذه العوائد غير المتكررة وتعظيمها من خلال استثمارها في كافة أدوات الاستثمار قصيرة وطويلة الأجل باستثناء أسهم الشركات، إضافة إلى استخدام نسبة معينة أيضاً من عوائد استثمار أموال التخاصية لاستخدامها في المجالات التي حددها القانون بدلاً من اعتبارها إيراداً للخزينة العامة كما نص القانون، وإضافة النسبة المتبقية من عوائد الاستثمار إلى رصيد عوائد التخاصية .

(2/2/2) الإطار المؤسسي للتخاصية :

قبل الشروع في التطبيق لسياسة التخاصية في الأردن كان لابد من توفير المؤسسي اللازم لتنفيذ عمليات التخاصية وإدارتها ومتابعتها والإشراف عليها، نظراً لأن هذه العمليات ليست مجرد قرار إداري فحسب وإنما تحتاج إلى إجراءات تمهيدية قبل الوصول إلى مرحلة التنفيذ، خصوصاً أن برنامج التخاصية الأردني يشتمل على بعض القطاعات الخاضعة لاحتكار القطاع العام كالاتصالات والكهرباء والمياه والنقل الجوي وغيرها . وعليه، فقد قامت الحكومة الأردنية بتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ عمليات التخاصية والإشراف عليها، إلى جانب تحديد آليات التنفيذ، وذلك على النحو التالي :

أ- مجلس التخاصية الذي أنشئ في عام 2000 بموجب أحكام المادة (6) من قانون التخاصية برئاسة رئيس الوزراء وعضوية كل من وزراء المالية والصناعة والتخطيط والعدل ومحافظ البنك المركزي ورئيس الهيئة التنفيذية للتخاصية وأربعة أشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص . ويتولى هذا المجلس مهام وضع السياسات العامة للتخاصية، وتحديد المؤسسات والمشاريع العامة والشركات التي يقرر خصخصتها أو إعادة هيكلتها، واعتماد الأسلوب الأفضل لتحقيق ذلك، وكذلك الموافقة على قرارات البيع أو التأجير للقطاع الخاص أو تخويله حق الإدارة والتشغيل، واختيار

الشركات الاستشارية المؤهلة إجراء الدراسات اللازمة لعمليات إعادة هيكلة أو تخاصية المؤسسات والمشاريع العامة، إضافة إلى الإشراف على صندوق عوائد التخاصية . كما أن قرارات هذا المجلس تخضع إلى موافقة مجلس الوزراء باعتباره المرجعية النهائية للتخاصية . [1]

وقد جاء هذا المجلس خلفاً للجنة الوزارية العليا للتخاصية التي شكلت في عام 1996 برئاسة رئيس الوزراء وعضوية الوزراء الاقتصاديين ورؤساء الدوائر المعنية بما فيهم رئيس ديوان المحاسبة، حيث أسند إليها مهمة رسم السياسات العامة والخطوط العريضة للتخاصية وإصدار القرارات أو التنسيب بها إلى مجلس الوزراء باعتباره المرجعية النهائية للتخاصية، إضافة إلى الإشراف والمتابعة للتطورات الحاصلة عل صعيد تنفيذ عمليات التخاصية . [2]

ويلاحظ أن مهام مجلس التخاصية قد تم تحديدها بشكل أكثر وضوحاً وشفافية من مهام اللجنة الوزارية العليا للتخاصية . كما ضم المجلس في عضويته أربعة أشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص خلافاً للجنة الوزارية العليا . هذا بالإضافة إلى استثناء رئيس ديوان المحاسبة رغم أنه كان اللجنة الوزارية، وذلك بحجة أنه يمثل جهة رقابية لا يجوز أن تكون عضواً في الجهات واللجان التنفيذية للتخاصية .

ب- الهيئة التنفيذية للتخاصية التي أنشئت في عام 2000 بمقتضى أحكام المادة (9) من قانون التخاصية على أن تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وترتبط برئيس الوزراء . وتتولى هذه الهيئة مهام دراسة عمليات إعادة الهيكلة والتخاصية بالتنسيق مع الجهات المختصة بذلك إلى مجلس التخاصية، وكذلك تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة والتخاصية المقررة من قبل مجلس التخاصية والموافق عليها من قبل مجلس الوزراء، إضافة إلى تنظيم وإدارة نشاط صندوق عوائد التخاصية . [3]

وقد جاءت هذه الهيئة لتكون الخلف الواقعي للوحدة التنفيذية للتخاصية التي أنشئت في عام 1996 كوحدة فنية في ملك رئاسة الوزراء لتتولى مهام اختيار المشاريع العامة المزمع إعادة هيكلتها أو تخاصيتها، والمشاركة في تنفيذ عمليات التخاصية بالتعاون مع المستشارين المختصين والوزارات والمؤسسات ذات العلاقة، إضافة إلى المشاركة في اختيار المستشارين وتطوير معايير التأهيل والتقييم للعروض المستدرجة . [4]

ويلاحظ أن المهام التنفيذية للتخاصية قد جرى تقاسمها بين الهيئة التنفيذية للتخاصية باعتبارها المرجعية الأولى للتخاصية في كافة القطاعات،

(1) المملكة الأردنية الهاشمية، قانون التخاصية رقم (25) لسنة 2000، ص 9-10 .
(2) المملكة الأردنية الهاشمية، الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، ص 11 .
(3) المملكة الأردنية الهاشمية، قانون التخاصية رقم (25) لسنة 2000، ص 11 .
(4) المملكة الأردنية الهاشمية، الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، ص 11 .

وبين الوزارات والجهات المعنية مباشرة بالتخاصية، وذلك بهدف تحقيق الموازنة بين الشفافية والفعالية في تنفيذ عمليات التخاصية .

ج- اللجان وفرق العمل المساندة، حيث يتم عادة إنشاء لجنة توجيهية لكل مشروع يخضع للتخاصية يرأسها الوزير أو المدير المعني وعضوية رئيس الهيئة (الوحدة) التنفيذية للتخاصية إلى جانب ممثلين آخرين، وذلك لتتولى مهمة مراقبة عملية التخاصية، وتسهيل الاتصال والتنسيق مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، ورفع التوصيات إلى مجلس التخاصية (اللجنة الوزارية) . كما يتم تشكيل فريق عمل لكل مشروع يخضع للتخاصية . يضم فنيين من الجهات ذات العلاقة وبعض الخبراء، ليتولى مهمة متابعة عمليات التقييم والإعداد للتخاصية ورفع توصياته إلى اللجنة التوجيهية المختصة . هذا بالإضافة إلى الاستعانة بلجنة العطاءات الخاصة في بعض المشاريع الخاضعة للتخاصية إذا تطلب الأمر ذلك، حيث تتولى هذه اللجنة مهمة وضع الأسس والقواعد الواجب إتباعها في طرح العطاء وإجراءاته على أن تكون قراراتها خاضعة لموافقة مجلس الوزراء . (1)

د- هيئات التنظيم والرقابة التي يتم تأسيسها كهيئات مستقلة لتنظيم القطاعات المراد خصخصتها والتي كانت تخضع لاحتكار القطاع العام، بحيث تعمل على منح التراخيص ومراقبة النوعية والجودة، وتشجع المنافسة وضبط السلوك الاحتكاري للحيلولة دون زيادة احتكار القطاع الخاص، وذلك لضمان مصالح جميع الأطراف المعنية بعملية التخاصية، وخصوصاً المستهلكين . (2) وضمن هذا الإطار، فقد تم إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات وهيئة تنظيم قطاع الكهرباء، وهيئة تنظيم قطاع النقل العام للركاب، إضافة إلى وحدة تنظيم قطاع المياه ضمن مظلة سلطة المياه، ووحدة تنظيم قطاع البريد ضمن مظلة تنظيم قطاع الاتصالات .

ورغم أهمية المهام التي تمارسها هذه الهيئات باعتبارها تشكل الإطار التنظيمي والرقابي للقطاعات التي تتسم بالاحتكار، إلا أنها لا تبرر وجود هذا العدد من الهيئات والقابل للتزايد مع استمرار تنفيذ برامج التخاصية، حيث أنه من الممكن دمجها تحت مظلة هيئة واحدة وتقسيمها إلى العدد المناسب من الوحدات المختصة بكل قطاع، الأمر الذي من شأنه أن يخفف من الأعباء المالية المترتبة على الخزينة جراء مثل هذه الهيئات بما ينسجم مع تحقيق مفهوم التخاصية وأهدافها الرامية بمجملها إلى تقليص حجم القطاع العام .

هـ- آليات تنفيذ عمليات التخاصية التي تم تحديدها بشكل واضح لإضفاء المزيد من العلنية والشفافية على عمليات التخاصية، وذلك على النحو التالي :

---

(1) المملكة الأردنية الهاشمية، قانون التخاصية رقم (25) لسنة 2000، ص 11 .
(2) المرجع السابق، ص 5 .

- اتخاذ القرار بتخاصية المؤسسة أو المشروع المعني، ومن ثم وضع الشروط المرجعية لاختيار المستشارين الماليين والقانونيين للمساعدة في عمليات تخاصية ذلك المشروع .
- الإعلان عن نية الحكومة خصخصة المشروع المعني في مختلف وسائل الإعلام لاستدراج عروض الاهتمام من المؤسسات المالية والاستشارية المؤهلة . وبعد استلام هذه العروض يتم دراستها لتحديد المؤسسات المؤهلة والطلب منها تقديم عروضها بناء على الشروط المرجعية.
- دراسة العروض الفنية والمالية المقدمة من قبل المؤسسات المؤهلة لاختيار الأفضل والتعاقد مع المؤسسة الفائزة لدراسة كافة أوضاع المشروع بشكل تفصيلي واقتراح الصيغ المناسبة لتخاصية المشروع بما في ذلك تحديد أسلوب التخاصية المثل، إضافة إلى إعداد الوثائق الضرورية لإتمام عملية التخاصية بما فيها الاتفاقيات الواجب عقدها، والنشرة الإعلامية عن المشروع المعني وبما تنسجم مع التشريعات النافذة.
- البدء في تنفيذ الخطوات العملية لخصخصة المشروع المعني وفقاً لأسلوب التخاصية الذي يتم تبنيه واستدراج عروض المستثمرين المؤهلين وتقييمها لاختيار أفضلها في حال البيع أو التأجير أو تحويل حق الإدارة إلى مستثمر أو شريك استراتيجي .

المبحث الثالث

مفهوم التخاصية وأهدافها وأساليبها في الأردن

في ضوء إقرار الاستراتيجية الوطنية للتخاصية في عام 1999 وقانون التخاصية في عام 2000، فقد تم توفير الإطار القانوني والمؤسسي اللازم لتنفيذ عمليات التخاصية، إضافة إلى تضاؤل حدة الانتقادات والإشكاليات التي كانت تثار من حين لآخر حول سياسة التخاصية والقضايا المتصلة بها نظراً لتركيز كل من الاستراتيجية والقانون على توضيح كافة جوانب التخاصية، خصوصاً وأن الكثير من الانتقادات كانت تتمثل في عدم استناد سياسة التخاصية في الأردن عند البدء بتطبيقها إلى إطار تشريعي متكامل يغطي مختلف جوانب التخاصية بما في ذلك آليات التنفيذ والتقييم وأساليب التخاصية فضلاً عن مفهومها وأهدافها المعتمدة . [1] وبم أن الجزء السابق من هذه الدراسة قد تناول الإطار القانوني والمؤسسي للتخاصية والعديد من القضايا المرتبطة بالتخاصية، مثل الشفافية واستخدامات عوائد التخاصية وآليات التنفيذ، فإن هذا الجزء سيخصص لمناقشة مفهوم التخاصية في الأردن، وأهدافها وأساليب تنفيذها .

(1/3/2) مفهوم التخاصية:

رغم عدم الاتفاق حول تعريف موحد للتخاصية على المستوى الدولي، إلا أن الأردن اعتمد بشكل رسمي مفهوم التخاصية بمعناها الواسع والشامل، حيث عرفتها الاستراتيجية الوطنية للتخاصية بأنها "عملية منهجية منظمة مستمرة مدعومة بإدارة سياسية قوية تهدف إلى تهيئة البيئة الداعمة لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وتتمثل في إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص، بحيث تتفرغ الحكومة لمهماتها الأساسية في رسم السياسات والرقابة والتنظيم والتركيز على الأنشطة التي هي من صميم عملها كالأمن والصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، بينما تتسع دائرة نشاط القطاع الخاص، بعيداً عن الاحتكار، لتشمل مشاريع القطاع العام التي يمكن أن تدار على أسس تجارية ومالية[2] . كما عرفها قانون التخاصية بنفس المعنى، ولكن بشكل مختصر وعلمي بعيد عن الإنشاء والإسهاب، حيث نصت المادة رقم (3) من القانون على أن التخاصية "تعني اعتماد نهج اقتصادي يتمثل في تعزيز دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي ليشمل مشاريع القطاع العام التي تقتضي طبيعتها إدارتها على أسس تجارية[3].

---

(1) النابلسي، محمد سعيد، "التخاصية الأردنية بين النجاح والتعثر"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 7، أيار (مايو) 1999، ص 19 .

(2) المملكة الأردنية الهاشمية، الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، ص 4 .

(3) المملكة الأردنية الهاشمية، قانون التخاصية رقم (25) لسنة 2000، ص 7 .

واستناداً إلى ذلك، فإن مفهوم التخاصية المعتمد في الأردن لا ينحصر في المفهوم الضيق الذي يعني نقل أو تحويل ملكية الأصول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بل يتعداه إلى المفهوم الشامل الذي يعني تعزيز دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي بما في ذلك ملكية وإدارة وتشغيل المشاريع العامة، وحصر دور القطاع العام في الجوانب الرقابية والتنظيمية والإشرافية والقيام بالمهام الأساسية . كما يؤكد مفهوم التخاصية الذي تم اعتماده في الأردن على أن التخاصية تمثل إحدى سياسات برنامج التصحيح الاقتصادي الشامل والهادف إلى تهيئة البيئة الداعمة لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام .

(2/3/2) أهداف التخاصية :

جاءت أهداف التخاصية في الأردن متماثلة إلى حد كبير مع أهدافها في دول العالم الأخرى، وخصوصاً النامية منها . وعلى الرغم من أنه تم تحديدها بعناية واهتمام لإزالة أو تقليص التضارب والتناقض بينها، ما أمكن، إلا إنها جاءت غير مرتبة حسب أهميتها النسبية بدليل أن أهداف التخاصية المحددة وفقاً لقانون التخاصية لم تحافظ على نفس ترتيبها كما وردت في الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، باستثناء هدف رفع كفاءة المشاريع العامة وتحسين إنتاجيتها وقدرتها التنافسية والذي تصدر قائمة أهداف التخاصية، مما يشير إلى الأهمية النسبية التي توليها الحكومة لهذا الهدف . وفيما يلي استعراض لأهم أهداف التخاصية في الأردن(1) :

أ- رفع كفاءة المشاريع الاقتصادية وزيادة إنتاجها وقدرتها التنافسية من خلال تفعيل قوى السوق وإزالة الاختلالات والتشوهات الاقتصادية، وخصوصاً في ضوء التوجه نحو الانفتاح والتكامل مع الاقتصاد العالمي .

ب- تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال توفير المناخ الاستثماري الجاذب لهذه الاستثمارات عن طريق تحرير الأسواق وإلغاء احتكار القطاع العام، خصوصاً أن قدرة الحكومة على التوسع في الاستثمار اعتماداً على مواردها الذاتية تعتبر محدودة.

ج- تعميق سوق رأس المال المحلي وتوجيه المدخرات المحلية نحو الاستثمار طويل المدى .

د- تخفيف العبء المالي عن الخزينة العامة من خلال إنهاء النزف المستمر للمال العام سواء على شكل تقديم الدعم أو المساعدات أو ضمان القروض الممنوحة للمؤسسات والمشاريع المتعثرة والخاسرة، وبالتالي الحد من اللجوء إلى الاقتراض الخارجي لتغطية عجوزات المشاريع القائمة أو لتمويل مشاريع جديدة .

(1)،المملكة الأردنية الهاشمية، الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، ص 4.

هـ- إدارة المؤسسات والمشاريع الاقتصادية بأساليب حديثة بما في ذلك استخدام التقنية المتطورة بهدف زيادة قدرة هذه المؤسسات والمشاريع على المنافسة وتمكينها من الوصول إلى أسواق جديدة ومستقرة .

ويلاحظ أن قائمة أهداف التخاصية في الأردن لم تتضمن بشكل صريح وواضح بعض الأهداف الأخرى للتخاصية، وذلك على الرغم من أن سياسة التخاصية في الأردن تسعى إلى تحقيق مثل هذه الأهداف ولو بشكل ضمني، ومن هذه الأهداف، على سبيل المثال لا الحصر، هدف توسيع قاعدة ملكية المواطنين للأسهم كما حصل في الطرح العام لجزء من أسهم الحكومة في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك هدف تعظيم عوائد التخاصية والذي تسعى إلى تحقيقه الحكومة من خلال تركيزها على عمليات إعادة الهيكلة الشاملة للمؤسسات والشركات المراد خصخصتها بهدف تحسين أوضاعها وبالتالي زيادة قيمتها . ولربما يعود السبب في عدم تضمين مثل هذه الأهداف لقائمة أهداف التخاصية في الأردن إلى تجنب إثارة أية إشكاليات أو انتقادات، ما أمكن، حول وجود تضارب وتناقض بين أهداف التخاصية المعتمدة، نظراً لأن هدف توسيع قاعدة ملكية المواطنين للأسهم يتعارض مع هدف جذب الاستثمارات الأجنبية من خلال الشريك الاستراتيجي، كما أن هدف تعظيم عوائد التخاصية قد يؤدي إلى السماح للقطاع الخاص بمزاولة الاحتكار، كما حصل في خصخصة شركة الأسواق الحرة في المطارات وشركة تزويد وتموين الطائرات، وبالتالي تناقضه مع هدف تشجيع المنافسة وإلغاء الاحتكار .

(3/3/2) أساليب التخاصية :

لضمان تسهيل وتسريع تنفيذ عمليات التخاصية وتجنب حدوث أية انتقادات أو إشكاليات بخصوص الأساليب الممكن اتباعها لتخاصية المؤسسات والمشاريع العامة، فقد حددت الاستراتيجية الوطنية للتخاصية والمادة رقم (4) من قانون التخاصية هذه الأساليب بشكل واضح وصريح، حيث تراوحت بين أساليب خصخصة الملكية وأساليب خصخصة الإدارة، بالإضافة إلى أسلوب إصلاح مؤسسات القطاع العام وإعادة هيكلتها، فضلاً عن إمكانية استخدام أكثر من أسلوب في تخاصية المؤسسة أو الشركة الواحدة . وفيما يلي استعراض لأهم الأساليب التي تم استخدامها أو تلك التي يمكن استخدامها مستقبلاً[1] :

أ- أسلوب إعادة هيكلة المؤسسات العامة باعتبارها خطوة تمهيدية لخصخصة ملكية هذه المؤسسات، بحيث تشمل عملية إعادة الهيكلة الجوانب التنظيمية والمالية والإدارية وبما يؤدي إلى تحويل هذه المؤسسات إلى شركات مساهمة عامة تملكها الحكومة بالكامل . وقد نصت المادة (5-أ) من قانون التخاصية على أنه يمكن اتباع أسلوب "نقل ملكية المؤسسة أو المشروع من

(1)المملكة الأردنية الهاشمية، المرجع السابق ،ص 7.

القطاع العام إلى القطاع الخاص بعد تحويله إلى شركة وفقاً للتشريعات النافذة المفعول، وإعادة هيكلته بقصد إتمام عملية التخاصية عليه" .

ب- أساليب خصخصة الملكية التي تسمح ببيع الأسهم أو الحصص التي تمتلكها الحكومة في الشركات التي تساهم فيها إلى القطاع الخاص بصورة كلية أو جزئية، ومن أبرز هذه الأساليب التي تم استخدامها في الأردن ما يلي :

- أسلوب البيع المباشر لمستثمر مؤهل واستراتيجي، كما حصل في خصخصة كل من شركة الإسمنت وشركة الاتصالات وشركة البوتاس وشركة الأسواق الحرة في المطارات.
- أسلوب بيع الأسهم المدرجة في السوق المالية، كما حصل في معظم الشركات الموجودة ضمن محفظة المؤسسة الأردنية للاستثمار .
- أسلوب طرح الأسهم للاكتتاب العام، كما حصل في بيع ما نسبته (10.5%) من أسهم شركة الاتصالات الأردنية .
- أسلوب البيع للعاملين في الشركات المخصخصة، كما حصل في بيع (2%) من أسهم شركة الإسمنت و(1%) من أسهم شركة الاتصالات .
- أسلوب تصفية المؤسسات والشركات المتعثرة وبيع أصولها، كما حصل في شركة الأخشاب وجريدة الشعب ومصنع الزجاج وشركة الإنتاج التليفزيوني .

ج- أساليب خصخصة الإدارة التي تمنح القطاع الخاص حق إدارة أو تأجير وتشغيل وتطوير المؤسسات والمشاريع العامة . وتتمثل أبرز هذه الأساليب التي تم استخدامها في الأردن بما يلي :

- عقود الإدارة التي تمنح القطاع الخاص حق إدارة المؤسسة أو المشروع العام على أن تبقى ملكيته بحوزة الدولة، كما حصل في عقد إدارة مياه ومجاري محافظة العاصمة الموقع من شركة ليما .
- عقود التأجير التي تمنح القطاع الخاص حق إدارة وتشغيل المؤسسة أو المشروع العام لحسابه على أن تبقى ملكيته بحوزة الدولة، كما حصل في تخاصية بعض المؤسسات .
- عقود الامتياز التي تمنح القطاع الخاص الحق في تقديم خدمة عامة ضمن شروط معينة، كما حصل في تخاصية مؤسسة النقل العام .

د- إضافة إلى هذه الأساليب، فقد نص قانون التخاصية على إمكانية استخدام أساليب أخرى تتمثل فيما يلي :

- أسلوب البناء-التشغيل-التحويل (BOT)، حيث يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع لاستغلاله وتشغيله لمدة زمنية محددة والتنازل عن ملكيته للقطاع العام عند انتهاء هذه المدة.

- أسلوب البناء-التحويل-التشغيل (BTO)، حيث يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع والتنازل عن ملكيته للقطاع العام مع الاحتفاظ بحق استغلاله وتشغيله لمدة محددة .
- أسلوب البناء-التملك-التشغيل (BOO)، حيث يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع وتملكه واستغلاله وتشغيله لحسابه .
- أسلوب البناء-التملك-التشغيل-التحويل (BOOT)، حيث يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع وتملكه وتشغيله لفترة زمنية محددة ثم التنازل عن ملكيته للقطاع العام .

ويتضح مما سبق، أن أساليب التخاصية الممكن اتباعها في الأردن قد جاءت شاملة لكافة الأساليب المتعارف عليها دولياً، باستثناء أسلوب منح الملكية أو نظام القسائم (Mass or Voucher Privatization) الذي استخدم في الدول الاشتراكية سابقاً . كما نص قانون التخاصية على إمكانية استخدام أي أسلوب أخر يقرره مجلس الوزراء . ويبدو أن المقصود من وراء تضمين قانون التخاصية لكافة هذه الأساليب هو إضفاء المزيد من المرونة والشفافية على أساليب التخاصية الممكن استخدامها حالياً ومستقبلاً، إضافة إلى عدم التعرض مستقبلاً لبعض الانتقادات والإشكاليات حول أساليب تنفيذ التخاصية، كما حدث مسبقاً عندما تقرر بيع جزء من أسهم الحكومة في شركة الاتصالات الأردنية إلى شريك استراتيجي، وذلك من خلال توفير الغطاء التشريعي لكافة هذه الأساليب .

البحث الرابع

البرنامج التنفيذي للتخاصية في الأردن :

ضمن إطار الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، تم تحديد المؤسسات والمشاريع العامة التي تتبوأ سلم أولويات الحكومة في مجال تنفيذ التخاصية، والتي كانت تعرف بالبرنامج التنفيذي للتخاصية قبل إقرار الاستراتيجية الوطنية للتخاصية في عام 1999 . وذلك دون ترتيب هذه المشاريع وفقاً لأولويتها حسب جدول زمني معين، على أن يتم التعامل معها جميعاً في نفس الوقت وفقاً لطبيعة المشاريع المراد خصخصتها . وقد تمثلت هذه المؤسسات والمشاريع العامة في قطاعات الكهرباء (سلطة الكهرباء الأردنية)، والنقل (مؤسسة النقل العام، وسكة حديد العقبة، والخطوط الجوية/ الملكية الأردنية، ومؤسسة الموانئ)، وقطاع

البريد والاتصالات، والمياه، والإذاعة والتليفزيون، إضافة إلى محفظة المؤسسة الأردنية للاستثمار (مساهمات الحكومة في الشركات)[1] .

ويبدو أن البرنامج التنفيذي للتخاصية، كما ورد في الاستراتيجية، يغلب عليه طابع الصغر من حيث عدد المؤسسات والمشاريع العامة المزمع خصخصتها، ولكن تم توسيعه عملياً ليشمل العديد من المؤسسات والمشاريع العامة الأخرى التي تمت خصخصتها أو تلك التي لازالت قيد التنفيذ أو تلك المرشحة للتخاصية مستقبلاً، وخصوصاً شركة البوتاس التي تمت خصخصتها خلال الربع الأخير من عام 2003 ، وذلك على الرغم من تأكيد الحكومة في معرض ردها على ملاحظات النواب بخصوص بيانها حول التخاصية، على أنها ستحافظ على ملكيتها في هذه الشركات وستعمل على تعزيز دورها في خدمة الاقتصاد الوطني[2] .

وعلى صعيد تنفيذ عمليات التخاصية، فقد شهد البرنامج التنفيذي للتخاصية زخماً واضحاً منذ عام 1998، وذلك بعد الانتهاء من الأعمال التحضيرية لعمليات التخاصية التي بدأت قبل عام 1996 الذي تأطرت فيه عملية التخاصية من خلال تشكيل اللجنة الوزارية العليا للتخاصية وإنشاء الوحدة التنفيذية للتخاصية، حيث أدى ذلك إلى إشادة المؤسسات المالية الدولية بنجاح برنامج التخاصية في الأردن من حيث التنفيذ[3] . وقد تم حتى نهاية عام 2003 إنجاز أكثر من (40) عملية تخاصية شملت العديد من المؤسسات والشركات الحكومية، ومن أبرزها شركة الاتصالات الأردنية وشركة مصانع الإسمنت الأردنية وشركة البوتاس العربية[4] . وبلغت عوائد هذه العمليات حوالي (900) مليون دينار .

(1/4/2) مخاطر الخصخصة في الأردن :

لاشك أن التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص وما تفرضه من ضرورة وجود منافسة واحتكار وحرية اقتصادية كاملة ستؤدي إلى وجود مخاطر عديدة تمثل في خصخصتها مخاوف من عملية الخصخصة، ويمكن عرض تلخيص هذه المخاوف والمخاطر بما يلي :

أ- الخوف من نقل القدرة على الاحتكار من القطاع العام (الحكومة) إلى القطاع الخاص، وبالتالي السيطرة على المستهلك والتحكم به، إلا أنه يمكن وضع سياسات، وبرامج مختلفة لحماية المستهلك، وإعادة توزيع الدخول والثروات بالشكل الذي يحمي الفقراء وذوي الدخول المحدودة المتدنية،

(1) الحكومة الأردنية، الاستراتيجية الوطنية للتخاصية، ص 8.
(2) الحكومة الأردنية، "رد الحكومة على ملاحظات السادة النواب"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد ، تموز (يوليه) 1998، ص 21.
(3) البنك الدولي، "الخصخصة: قصة النجاح الأردنية"، آخر المستجدات في المملكة الأردنية الهاشمية (نشرة فصلية تصدر عن البنك الدولي/وحدة الأردن)، الفصل الثالث 2001، ص 1.
(4) معلومات مستقاة من الهيئة التنفيذية للتخاصية، والمؤسسة الأردنية للاستثمار .

وذلك من خلال إصدار قوانين منع الاحتكار وتنشيط المنافسة، بالإضافة إلى تأسيس هيئة رقابية قبل عملية الخصخصة، لأن الهيئة الرقابية تكفل عدم ممارسة سياسات الإنتاج والتسعير الاحتكارية .

ب- التخوف من إمكانية السيطرة الأجنبية على الموارد الاقتصادية لأن المستثمر الأجنبي لا يراعي مصلحة الوطن فهو يسعى إلى إنفاذ الموارد الاقتصادية من البلد، مما يستلزم وضع القوانين والتشريعات التي تحد من السيطرة الأجنبية على الموارد الاقتصادية، وبالتالي عدم التأثير على اقتصاد الوطن .

ج- التخوف من إمكانية زيادة معدلات البطالة[1] .حيث تعتبر مشكلة تخفيض العمالة التي تثيرها الخصخصة من أكثر المواضيع التي تثير الجدل بين أنصار الخصخصة ومنتقديها، حيث تتجسد هذه المشكلة في مستقبل العمال في المشروعات التي تتحول إلى القطاع الخاص عن طريق الخصخصة، حيث أن المالك الجديد "القطاع الخاص" ينظر إلى مصلحة المشروع والموازنة العامة بين خدمات العاملين والنفقات على مرتباتهم، لذلك فإن الأمر يتطلب وضوح رؤية بالنسبة لأوضاع العمال، وتؤكد الحكومات التي تتبنى الخصخصة أنه لن يضار عامل في تلك الشركات[2] .

ولقد دلت التجارب للدول التي مارست الخصخصة أنه ليس بالضرورة أن تزيد البطالة في حالة الخصخصة، لهذا فقد قامت الحكومة بدراسة أوضاع العاملين في هذه المؤسسات ضمن القوانين والأنظمة دون إلحاق أي ضرر بأي عامل وإلزام الشريك بعد تسريح أي عامل، ومن الجدير بالذكر أن خصخصة مؤسسة الاتصالات في الأردن قد خلقت فرص عمل جديدة تقدر بحدود 1200 موظف[3] .

إلا أن الحكومة جادة في التخفيف قدر الإمكان من الآثار الجانبية لعملية الخصخصة على القوى العاملة في المشروعات وذلك عن طريق :

- ضمان الأمان والاستمرارية لبعض الموظفين ذوي الكفاءات أو اشتراط التعويض المناسب للآخرين الذين سيتم تسريحهم .
- إيجاد فرص عمل جديدة في مواقع أخرى لهم .
- عقد البرامج والدورات التدريبية لتأهيل العاملين المسرحين في وظائف أخرى .

(1) شبيب عماري، مرجع سابق، ص 8 .
(2) عبد الحسين وداي العطية، مرجع سابق، ص 229>
(3) صلاح محمود محمد ذياب، "خصخصة المستشفيات الحكومية في الأردن"، مرجع سابق، ص 229 .

- السماح للموظفين والعاملين في تملك نسبة من أسهم المشروعات والمؤسسات التي يجرى تخصيصها كما هو الحال في شركة كهرباء اربد، إذ تنوي الحكومة تمليك الموظفين والعاملين ما نسبته 4% من أسهم الشركة[1] .

د- التخوف من استخدام عوائد الخصخصة :هناك تخوف من إساءة استغلال واستخدام هذه العوائد والتصرف فيها بدون حكمة تعود بالفائدة على المجتمع الاقتصادي الأردني، لذا يجب استخدام هذه العوائد بحكمة وعقلانية تعود بالنفع على مجمل الاقتصاد الوطني . ومختلف شرائح المجتمع في الحاضر والمستقبل، لذلك يجب عمل دراسة معمقة للبدائل المتوفرة لاستغلال هذه العوائد بالشكل الصحيح وضمن احتياجات الاقتصاد الوطني[2] .

ويتم ذلك من خلال إنشاء صندوق توضع فيه هذه العوائد ويتم استثمارها في مجالات محددة، بحيث يكون هذا الصندوق وعاء لاستثمار عوائد الممتلكات والثروة الوطنية يطلق عليه صندوق الاستثمار الوطني أو صندوق الأجيال القادمة[3] .

(2/4/2) مقومات نجاح الخصخصة في الأردن :

هناك عدة مقومات أساسية وضرورية لنجاح الخصخصة إذا تم استغلالها بشكل جيد، أهمها:

1- الأمن والاستقرار : حيث يعتبر الأمن والاستقرار من أهم مقومات النجاح حيث يؤدي إلى اطمئنان المستثمرين المحليين والعرب والأجانب إلى الاستثمار في الأردن، ويتوفر هذا بشكل ملموس في الأردن .

2- توفر العنصر البشري المؤهل علمياً وعملياً وبشكل كبير : تحتاج الخصخصة إلى عنصر الإدارة المؤهلة بشكل جيد حيث أن الإدارة هي التي تؤدي إلى نجاح عملية الخصخصة .

3. تطور مناخ الاستثمار : يساعد على قيام المستثمرين بدور مهم في التنمية الاقتصادية[4] .

(3/4/2) الخصخصة تنال القبول في الأردن[5] :

---

(1) عادل القضاة، "مسيرة التخاصية في الأردن الأهداف والإنجازات"، مرجع سابق، ص 40.
(2) ثروت العواملة، "المشاكل والتحديات التي تواجه التخاصية في الأردن وكيفية معالجتها، ندوة التخاصية ما لها وما عليها"، نقابة المهندسين، عام 1999م، ص 12 .
(3) عادل القضاة، مرجع سابق، ص 40.
(4) خالد محمود الكوفحي، "التخاصية في الأردن بين المؤيدين والمعارضين"، مرجع سابق، ص 8.
(5) جريدة الرأي – العدد 11401، الاثنين 2001/11/26م .

وقد أجرى استطلاعاً للرأي العام الأردني شمل ألف مواطن ومواطنة، حيث جرى توجيه السؤال لكل منهم : إلى أي مدى توافق أو لا توافق على الخصخصة .

1. خلق فرص عمل جديدة .

2. تحسين نوعية السلعة أو الخدمة .

3. تخفيض الأسعار .

4. تزيد الإنتاجية .

وقد جاءت النتائج بما يدل على أن الرأي العام أخذ يقدر مزايا الخصخصة بعد نجاح التجارب في مجالات الاتصالات والفنادق وصناعة الإسمنت، ومالت الأغلبية بالاتجاه الإيجابي.

- في مجال خلق فرص عمل جديدة وافق 52.1% وعارض 20.5% وأفاد 27.4% بأنهم غير متأكدين .
- وفي مجال تحسين السلعة أو الخدمة وافق 62.9% وعارض 13% وامتنع 24.1% عن الإجابة .
- أما في مجال تخفيض الأسعار فقد وافق 21.6% وعارض 39.2% ولم يبد 39.2% رأياً بهذا الاتجاه أو ذاك .
- وفي مجال تحسين الإنتاجية وافق 42.4% وعارض 24.5% واحتار 33.1% في الرد على السؤال .

يبدو واضحاً إذن أن غالبية الجمهور الأردني تأخذ فكرة إيجابية عن نتائج الخصخصة إلا فيما يخص الأسعار، مع أن تجربة الاتصالات كان يجب أن تحسن نسبة الموافقين على أن الخصخصة تزيد المنافسة وتؤدي إلى تخفيض الأسعار.

الفصل الثالث
سياسة تطوير المنتجات

مقدمة:

مـن المعـروف أن الأنشـطة الاقتصـادية بأنواعهـا المختلفـة تتطـور باستمرار سواء أكان ذلك التطور سلبياً أو إيجابياً، وكما يمر الإنسان بمراحل حياتية فإن السلع والخدمات أيضاً تمر بمراحل تطور متنوعة ومتقطع وصولاً إلى مرحلة لانحدار أو الموت الذي لا بد منه مع اعترافنا باختلاف الفترات الزمنية التي يعيشها هذا المنتج "سلعة أو خدمة..."أو غير ذلك.

الحقيقة أن مجال تطوير وإدارة منتجات جديدة هومجال جديد بالرغم ان المؤسسات الاعمال تقوم بتقديم منتجات جديده منذ نشأتها ، ذلك أن الدراسات الميدانية في مجال تطوير المنتجات بدأت تظهر للعيان منذ الستينات، إلا أن الدراسات الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة ازدهرت كثيراً خلال عقد الثمانينات من حيث اتباع أساليب ومنهجيات علمية حديثة عملت وما زالت تعمل لدعم موضوع تطوير المنتجات لدى المؤسسات المعاصرة وخاصة هذه الأيام التي تتصف بالانفتاح والمنافسة الشديدة.

على الجانب الآخر، فإنه من الأمور البديهية أن يكون للمستهلك أو المستخدم النهائي علاقة مباشرة مع كافة مراحل التطوير السلعي أو الخدمي، بالإضافة إلى أن إدارة المنتجات الجديدة أصبحت من الواجبات والمسؤوليات الإدارية التي تشغل بال المفكرين الإداريين والتسويقيين وذلك بهدف نجاح عملية التطوير وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

وبناءً عليه فإن موضوع تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات المعاصرة أصب من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات توضع للتنفيذ وبما يحقق أهداف كل من الصانعين والمسوقين من جهة والمستهلك أو المستخدمين من جهة أخرى.

المبحث الأول

أهمية تطوير المنتجات

(1/1/3) مبررات تطوير المنتجات الجديدة:

وكما أشرنا سابقاً، فإن عملية تطوير منتجات الجديده أصبحت من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات إدارية وتسويقية للمؤسسات المعاصرة، وبناء عليه فإن مبررات تطوير المنتجات الجديدة يمكن النظر إليها من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية:

1- يعد تبني استراتيجية التطوير من قبل إدارات المؤسسات المعنية بالتطوير يعتبر تجاوباً منطقياً مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من تجديد وتطوير كفاءتها الإدارية، الإنتاجية والتسويقية، وبما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين أو المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات، وهكذا فإن تطوير الموارد بنوعيها البشرية والمادية سيعمل على تطوير كفاءات ومقدرات وأساليب عمل هذه المؤسسات وبما يضمن تقديم الجديد والممكن والمقبول من المستهلكين النهائيين وتحت مختلف الظروف البيئية.

2- اكتشاف الفرص كماً ونوعاً وتطويرها، كما يؤدي التطوير مع وجود ذهنية وقناعة إيجابية نحو التطوير إلى خطط وبرامج هادفة لفائدة طرفي المعادلة، ويؤدي اكتشاف الفرص التسويقية والتي يمكن استغلالها على شكل تقديم سلع معدلة أو جديدة إلى الإشباع أو بعض المشاكل التي يعاني منها المستهلكون الحاليون أو المحتملون، ذلك أن اتباع التطوير كجزء من منهج عمل المؤسسات المعاصرة سيؤدي إلى تحديث وبناء خطط واستراتيجيات المؤسسات بالشكل الذي يسهل التعرف فيه على أية فرص متاحة، ويكن استغلالها لتطوير أو تعديل أية منتجات وبما ينسجم والمتغيرات البيئية المحيطة[1].

3- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين.كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كاستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين الذين يهمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين والمؤسسات سواء بسواء.

---

(1) محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص 14-15.

كما أن عملية التطوير السلعي أو الخدمي تفيد المستهلكين ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم وإشباع أذواقهم الشرائية وبما يتفق مع إمكاناتهم المالية المتناقصة لمعظمهم والمتزايدة للأقلية منهم.

4- بما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذاك، فإن اتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الطبيعية الدالة على استمرارية التفكير الصحيح في الإدارات الخاصة بالمؤسسات المعنية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدى أو درجة التطور أو التطوير الممكن لهذا القاع الصناعي أو الخدمي تختلف باختلاف مجموعة العوامل الحاكمة المؤثرة على عملية التطوير كالعوامل التنظيمية - حجم المؤسسة، الملكية، المالية، توفر الأموال أو عدم توفرها، والجغرافية وغيرها.

(2/1/3) الإدارة العليا وتطوير المنتجات الجديدة:

تعتبر الفلسفة الإدارية المتبعة وجود أو عدم وجود ذهنية مقبولة للتطوير من الأمور المحددة لنجاح أو فشل أية توجهات تطويرية سواء أكانت سلعية أو خدمية، وبناء عليه فإن تبني ودعم الإدارة العليا لعملية التطوير هو الأساس المنطقي لإنجاحها من جهة ولاتباع خطوات التطوير المختلفة والمؤدية إلى طرح سلعة أو خدمة معدلة أو جديدة من جهة أخرى.

وبالتالي فإن دور الإدارة العليا في عملية التطوير الحتمية يستلزم وجود قناعات موضوعية بأهمية التطوير من جهة وتوفير موارد بشرية ومالية لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تكليف الأشخاص بمهام إدارية عليا في المؤسسات المعاصرة متعددة الجنسيات لا يتم إلا بعد سلسلة من الاختبارات والمقابلات الهادفة لكشف قابلية الأفراد المراد تعيينهم كمديرين في الابتكار والإبداع والتطوير وحسب الأسس العلمية المتبعة، أما الدول النامية فإن الحال بالنسبة لعلمية التطوير لا يمكن القول فيها إلا أنها ضعيفة أو معدومة لأسباب أهمها تولي الأشخاص غير المناسبين للمواقع الإدارية العليا في المؤسسات الإنتاجية في معظم الأحيان.

بشكل عام، حتى تتحرك عملية التطوير السلعي أو الخدمي في الدول النامية لا بد من إيجاد ذهنية التطوير ومن مختلف المستويات الإدارية والفئات العمرية، كما أنه من الأفضل أن تتوافر العوامل البيئية المؤيدة لعملية التطوير، وذلك بهدف حفز تلك الفئات المرغوبة أو المترددة من الأفراد لتقديم ما لديها من أفكار وبشكل متدرج ومنتظم، كما يجب أن توظف أو تستخدم الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الموارد المطلوبة لإنجاح مشروعات التطوير، وقد ينطوي على تلك تحويل بعض الموارد المالية والبشرية من بعض وحدات العمل

إلى وحدات عمل أخرى، وهنا تبرز أهمية الالتزام الإداري بأعلى مستوياته نحو مشروع التطوير، كما أن جدية الإدارة العليا في السعي لإجراء الترتيبات اللازمة مع كافة الإدارات الرئيسية في المؤسسات والموردين والمؤسسات المالية من الأمور المطلوبة والمرغوبة والمساعدة على تحقيق الأهداف الموضوعة في استراتيجيات التطوير الجاري تنفيذها.

وقد يتطلب تطوير منتجات جديدة إجراء بعض الاستثناءات التي لا تقع ضمن إطار السياسات الحالية لمؤسسات، الأمر الذي يتطلب إرادة قوية للتخفيف أو تجاوز المحددات الإدارية والمالية التي قد تعرقل عملية التطوير.

(3/1/3) مستويات تطوير المنتجات الجديدة:

بشكل عام، يتكون فريق إدارة تطوير المنتجات الجديدة من قائد يتميز بصفات شخصية وعقلية مبدعة. يقوم قائد فريق التطوير بتخصيص الوقت اللازم لعملية التطوير بالإضافة إلى وجوب توفر الخبرات المطلوبة في مجال التطوير السلعي أو الخدمي، كما يعتبر القائد المخول بعملية التطوير حلقة الوصل المقبولة والمؤثرة بين كافة أفراد الفريق الذي يتولى قيادته لأحداث عملية التطوير المطلوبة.

كما يساند هذا القائد - فريق عمل أساسي - وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى أفراد آخرين يتم اختيارهم من البيئة المحيطة بعمل المؤسسة، ومن المألوف أن يكون بعض العاملين (في وظائف إنتاجية مالية وتمويلية وتسويقية وبشرية) فريقاً يتكون من خبرات متنوعة كفيلة بخلق مجموعة من الأفكار الجديدة، والتي قد تؤدي إلى اختيار إحداها أو أكثر لتكون مشروعاً لسلعة أو خدمة جديدة ويفترض أن يتفرغ أفراد هذا الفريق لعملية التطوير المطلوبة وحسب الخطة الموضوعة لعملية التطوير والموارد المالية المتاحة، أما المستوى الثالث من مستويات التطوير المؤسسي، فهو ذلك الفريق الداعم والمكون من مجموعة الخبراء في الشؤون القانونية والمحاسبية والترويجية وغيرها[1]. ويؤدي هذا المستوى من مستويات التطوير أنشطة داعمة لعمل الفريق الأساسي وعلى أسس قد تكون دائمة أو مؤقتة أو حين الطلب.

وبناء عليه، فإن الالتزام بالتميز والعطاء والتفرغ من قبل كافة المستويات (القائد/ المستوى الثاني/ فريق العمل الأساسي) سيؤدي إلى الوصول لاستراتيجية متميزة وواقعية لعملية التطوير المنشودة، ذلك أن الإعداد الإداري الجيد والتنظيم المتفوق سيؤديان إلى نجاح خطوات التطوير الموضوعة وصولاً

(1) خالد الكردي، تطوير السلع الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، 1986، ص 158.

لعملية طرح المنتج الجديد في أسواقه المستهدفة، كما أن مطلب الجودة أو النوعية المقبولة لما يتم تطويره من الأمور الجوهرية التي يجب الحرص على تحققها حيث يستلزم إنتاج سلع أو خدمات جديدة إجراء دراسات معمقة لحاجات رغبات وأذواق المستهلكين أو المستخدمين وعلى قاعدة الالتزام من قبل كافة أطراف العملية التطويرية.

(4/1/3) مسارات تطوير المنتجات الجديدة:

تتضمن مسارات تطوير المنتجات الجديدة مجموعة من الأعمال المخططة والمنظمة والهادفة إلى إنجاح عملية التطوير السلعي والخدمي، وبشكل عام تتضمن مسارات التطوير ما يلي:

1- مسار المنتج والذي يبدأ من الحاجة إلى منتج سلعي أو خدمي معدل أو جديد لإشباع رغبة ما لدى المستهلك أو المستخدم، وهكذا فإن عملية تقييم الحاجة ومدى أو عدم تحققها كفكرة لإمكانية تحويلها إلى مشروع سلعة أو خدمة وصولاً إلى تصميم مبدئي وكمفهوم على الورق وتحديد إمكانية إنتاجها فنياً واختبارها فعلياً على عينة من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين لها وإذا ما ثبت نجاحها يتم تسويقها بشكل واسع في أسواقها المستهدفة.

2- مسار التقييم والذي يبدأ بتقييم الفرصة التي تم التعرف عليها (إيجابياتها وسلبياتها أو جدواها) ومدى مشروعيتها كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فتتضمن اختبار المفهوم بوضع معايير عامة للحكم عليها مثل الإمكانية المالية والفنية لإنتاجها وتسويقها وصولاً إلى الغربلة الكاملة لها وتحديد الإيرادات المتوقعة مقارنة مع تكاليفها كخطوة ثالثة بالإضافة إلى اختبار المفهوم السلعي كمجسم أو كيان مادي في الأسواق الفعلية المستهدفة كخطوة رابعة تمهيداً لطرحها وتسويقها بشكل منظم في أسواقها المستهدفة.

3- مسار الخطة لتسويقية ويتضمن هذا المسار تحديد السوق أو الأسواق الفرعية المستهدفة للسلعة أو الخدمة المقترحة كخطوة أولى. أما الخطوة الثانية فتتضمن تحديد موقع المنتج الجديد - سلعة أو خدمة - في المزيج السلعي للمؤسسة أو الأسواق المستهدفة وصولاً إلى وضع تصور مبدئي خاضع للتعديل أو التكييف في المزيج التسويقي بعناصره المختلفة الشكلية منها أو الموضوعية، وبعد هذه الخطوة تبدأ خطوة جديدة ثالثة مؤداها إنتاج عينة صغيرة من المنتج الجديد واختبارها على عينة من المستهلكين أو المستخدمين المتوقعين لها تمهيداً لوضع البرنامج الإحلالي التسويقي - مزايا تنافسية - واختباره تسويقياً وفي المواقع أو الأسواق الفرعية، أما الخطوة الأخيرة فتتضمن وضع الاستراتيجيات التسويقية المنوي تطبيقها لطرح السلعة أو الخدمة الجديدة بشكل واسع.

وتجدر الإشارة هنا أنه لإنجاح السلعة أو الخدمة الجديدة لا بد من اشتمال المزيج التسويقي للمنتج الجديد الذي تم تطويره على خصائص إضافية مثل درجة جودة أفضل وتغليف أفضل، منافذ توزيع مبتكرة ذلك لضمان قبول المستهلكين أو المستخدمين لها، يضاف إلى ذلك أنه وبعد الشروع بالأعمال والأنشطة الفنية المعقدة التي تتطلبها عملية التطوير يجب تحديد مجموعة المنافع أو الفوائد التي يحققها المنتج الجديد للمستهلك المحتمل، وبناء عليه فإنه لا بد من وضع تلك المواصفات الفنية المعززة لقيمة وسمعة المنتج الجديد المنوي تحقيقها لدى المستهلكين المستهدفين منها حيث يبرز مجال التميز والإبداع والحداثة للسلعة أو الخدمة الجديدة بشكل واضح لا يقبل اللبس أو التخمين.

(5/1/3) المتطلبات التسويقية وتطوير المنتجات الجديدة:

كما أن هنالك متطلبات فنية في تعريف مشروع المنتج الجديد فإن هناك أيضاً متطلبات وتفاصيل مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي على سبيل المثال تعتبر المبيعات المتوقعة وتطورها من سنة لأخرى، والأرباح المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة والثانوية المطلوب إنجازها بالإضافة إلى كلفة كل مدخل من المدخلات من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التطوير للمنتج، فالمطلوب هنا أيضاً هو تحقيق المعرفة والتجربة وإتاحة المنتج وتحقيق منافع الاستخدام أو الاستهلاك التي يجب إدراكها أو لمسها من قبل المستهلك أو المستخدم المستهدف، كما تتضمن المتطلبات التسويقية تحديد مستويات الأسعار لكل مرحلة من مراحل تطوير وتقديم أو تسويق المنتج الجديد وتحت ظروف تنافسية.

كما تحتم المتطلبات التسويقية أيضاً وجود خطط واستراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها وبما يضمن استمرارية تحقيق الموارد للمؤسسات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل منتج سلعي أو خدمي في المؤسسات المعنية بالتطوير يجب أن يكون خاضعاً لعملية التعديل أو التحديث بما في ذلك المنتجات الجديدة والتي مرت بمراحل دقيقة في حياتها ومن المعروف في ذلك المنتجات الجديدة والتي مرت بمراحل دقيقة في حياتها ومن المعروف في المؤسسات المعاصرة أنه مهما بدأ المنتج جيداً فإنه بحاجة دورية لتطوير من وقت لآخر، ويعتبر تعليم المؤسسات واكتسابها للخبرات المؤشر الموضوعي على إيمانها المستمر بضرورة تطوير وتعديل ما يجب تطويره أو تعديله من منتجات، وباستثناء المؤسسات الصغيرة فإن أعمال وأنشطة التطوير يجب أن تكون الأساس لأي تحرك أو نشاط في المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة، لذا لا بد أن يستعين هذا النوع من المؤسسات بكافة الخبراء والمستشارين والمبدعين، والذين لا يمكن حصرهم بفئات العمر الصغرى أو الشباب وحدها أو وحدهم أو بفئات العمر الكبرى وحدهم، فالتطور أولاً وأخيراً يعتمد على العقلية أو الذهنية التطويرية والتي قد تكون موجودة بأي فئة عمرية.

باختصار، لا بد أن تخضع عملية التطوير والتحديات للمنتجات سواء أكانت سلعية أو خدمية لمجموعة من الاعتبارات الأساسية أهمها ما يلي:

- تهيئة بيئة مناسبة للتحديث والإبداع والابتكار.
- تبنى استراتيجية التطوير كإحدى استراتيجيات التنمية الشاملة والمستدامة لكافة أوجه الحياة في أي بلد.
- أن تعتمد استراتيجية التطوير على أهداف ممكنة التنفيذ وليس بوضع أهداف يستحيل تنفيذها.
- توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لإحداث عمليات التطوير على المستويين الكلي والجزئي[1].

المبحث الثاني

النواحي التنظيمية لتطوير المنتجات الجديدة

(1/2/3) إدارة وتنظيم المنتجات الجديدة:

من المعروف أن أي جهد بشري أو إنساني يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة بعناية لإنجاز الأهداف الموضوعة بكفاءة وضمن الموارد البشرية والمادية المتاحة، كما أن وجود فلسفة إدارية عصرية ومفتحة وبرامج وسياسات إدارية متسلسلة ومتواصلة يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تسهيل إدارة وتنظيم عملية التطوير للمنتجات الجديدة وربطها بنجاح بالمزيج السلعي أو الخدمي في المؤسسات المعاصرة، وبالتالي فإن وضوح النمط الإداري وملاءمته لما يجري تخطيته وتنظيمه سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى تحقيق أهداف عملية التطوير وسيؤدي إلى تخفيض ملموس في الجهد والمال.

كما أن الإدارة الفعالة لعملية التطوير ستمكن المديرين في المؤسسات المعنية من معرفة تلك المنتجات الأكثر مرغوبية في حال تقديمها من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وبالتالي فإن وضوح العملية الإدارية وتسلسلها يساعد في بلورة الأفكار الجديدة ومن كافة المصادر وصولاً إلى وضعها موضع الاختبار الأولي والنهائي من قبل الأفراد المعنيين بعملية التطوير بكافة مراحلها بغض النظر عن الشكل التنظيمي الذي ستسير بموجبه عملية التطوير برمتها.

(2/2/3) متطلبات تنظيم المنتجات الجديدة:

---

[1] (Kerin) and Hatley and Rudwlius, Marketing. The core. Mc Berw Hill\ Irwin. New York. W4. 2004

لقد أصبح من المتعارف عليه في أدبيات الإدارة أن المصاعب التنظيمية هي المعرقل الأساسي لتطوير منتجات جديدة وبنجاح معقول. الحقيقة أن هناك متطلبات أساسية لا بد من توافرها لإنجاح عملية إدارة وتنظيم المنتجات الجديدة وكما يلي:

- ضرورة تحديد مسؤوليات كل طرف من أطراف عملية التطوير بوضوح، ذلك أن غموض مسؤوليات الأطراف الداخلة في عملية التطوير سيؤدي إلى إمكانية تعارض الأنشطة بل عرقلة بعضها البعض وهو ما يؤدي إلى تكبد المؤسسات تكاليف إضافية غير ضرورية.
- كما يؤدي تسهيل سير ونهج الاتصالات بين أطراف العملية التطويرية إلى سهولة تدفق المعلومات والآراء بين الأطراف بعضها البعض والمستويات الإدارية وحسب صلتها بالعملية التطويرية.
- العمل على تخفيض العوائق التنظيمية للتطوير وهو ما قد يقتضي أحياناً تبسيط عملية الاتصالات وإجراءاتها بين هذا المستوى الإداري أو ذاك، في بعض الحالات لا بد من تبسيط الإجراءات والاتصالات كسباً للوقت والجهد.
- كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي صوراً إيجابية واضحة لتشجيع الإبداع أو الابتكار كعملية مستمرة تساعد على تكيف المؤسسات المعاصرة مع بيئاتها المتغيرة ومما يؤدي أحياناً إلى تعديل الخطط والأهداف لتكون أكثر ملاءمة مع المستجدات الطارئة.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا الإيجابية في مختلف مراحل التطوير وهو ما قد يتحقق من خلال القناعة بأهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات كاستراتيجية ديناميكية مستمرة من قبل الإدارة العليا حيث يتطلب هذا الأمر وضع الخطط الواقعية لضمان التنسيق الفعال والمثمر بين كافة المستويات والجهات المعنية وبشفافية تامة.
- وإذا ما تم توفير المتطلبات المشار إليها سابقاً فإن إمكانية الوصول إلى المزيج التسويقي المناسب للسلع أو الخدمات الجديدة فقد يكون ميسراً، خصوصاً إذا ما اشتمل ما تم تطويره من منتجات على مزايا جديدة ملموسة وغير موجود في مثيلاتها المنافسة أو بدائلها المتاحة[1].

(3/2/3) أشكال إدارة وتنظيم المنتجات الجديدة:

تقوم المؤسسات المعنية بتطوير المنتجات الجديدة باتباع شكل أو أكثر من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة وكما يلي:

1- فريق المغامرة (Venture Team) يتضمن هذا الأسلوب في إدارة المنتجات الجديدة اختيار مجموعة من الأفراد العاملين أو غير العاملين في المؤسسة

(1) Booz A. Allon & Hamitton, New Product Management, 1980, New Yrok, Free Press, p. 102.

ومن مختلف الأعمار والتوجهات، ليكونوا أعضاء في الفريق، الهدف الأساسي لفريق المغامرة البحث عن الأفكار الجديدة من مختلف المصادر وتحليلها وغربلتها وتطويرها وصولاً إلى طرح الممكن منها على شكل سلع أو خدمات جديدة في أسواقها المستهدفة، أهم ما يميز فريق المغامرة أن أفراد الفريق يمثلون الماضي - بخبرته ومعارفه المتراكمة - والحاضر بمعترفه والتزامه الحالي بتحقيق أهداف المؤسسات المعنية، بالإضافة إلى المستقبل الذي يجب أن يمثل من الشباب المتحمسين الذين يتمتعون بحافزية عالية للعمل ولطرح كل ما هو جديد وبذل أقصى المجهودات لتنفيذ الأهداف الموضوعة، كما أن أفراد فريق المغامرة يمتلكون الحرية الكاملة للحصول على الأفكار الجديدة وتطويرها وتقديمها بالشكل الذي يزيد من جاذبية المؤسسة من وجهة نظر المعنيين بمخرجات عملية التطوير نفسها، على سبيل المثال، تقوم الشركات الكبرى التي تستخدم هذا الأسلوب في التطوير برصد موازنات ضخمة ووضعها تحت تصرف الفريق، ومن هذه الشركات أو المؤسسات الكبرى شركات صناعية، دوائية، واستهلاكية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدد الشركات التي تستخدم أسلوب تطوير الأفكار الجديدة في الدول النامية حسب هذا المفهوم ما زال محدوداً، ولعله يقتصر في ميدان الصناعات الدوائية ذات الصبغة التمويلية الكثيفة، أما ما يعرقل عمل فرق المغامرة في المؤسسات المستخدمة له هو اصطدامه أحياناً مع الروتين الإداري لبعض الإدارات فيبعض المؤسسات التي لا تتوفر فيها برامج تنسيق أو إشراف فعالة، أما عن عيوب هذا الأسلوب فإنه قد يكلف المؤسسات المستخدمة له مبالغ كبيرة في حالة فشل ما تم تطويره لرفض المستهلكين تبني المنتجات الجديدة ولأسباب عديدة.

2- مدير السلعة/ الخدمة (Product Manager) وهنا تلجأ بعض المؤسسات إلى تكليف أحد المديرين فيها بمسؤولية تطوير منتجات جديدة وضمها للمزيج السلعي أو الخدمي فيها، يتميز هذا الأسلوب بأن المدير يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام الإدارة العليا، وبالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطات والاختصاصات التي تمكنه من قيام بعمله خير قيام وحسب الأهداف الموضوعة.

كما يتبع هذا الأسلوب في المؤسسات متوسطة الحجم، أما أهم ما يعيب هذا الأسلوب أن مدير السلعة أو الخدمة الجديدة غالباً لا يستطيع الإلمام بكافة متطلبات العملية التطويرية ومراحلها المتعاقبة، وتكاليفها المتطورة حسب كل مرحلة كما أنه أي المدير لا يستطيع تخصيص الوقت الكافي للحصول على الأفكار الجديدة ومتابعة تطويرها بمرونة كبيرة بالإضافة إلى إمكانية افتقاره للمهارات الإبداعية في المجال الذي يجب تطوير منتجات جديدة فيه مع إمكانات تواضع قدراته التحليلية في المجالات التسويقية تحديداً.

3- مدير الماركة الجديدة (New Brand Manager) تلجأ بعض الشركات المتوسطة أو الصغيرة إلى تعيين مدير للماركة الجديدة المراد تقديمها

وإضافتها للمزيج السلعي أو الخدمي فيها، أهم ما يميز هذا الأسلوب أن المدير المتخصص في الماركة الجديدة قد يكون لديه المعرفة والخبرات الكافية في هذا المجال، الأمر الذي قد يساعده على وضع الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ مختلف مراحل التطوير وبتكاليف معقولة.

4- لجنة السلع أو الخدمات الجديدة (New product committee) يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب أو الأشكال التنظيمية لإدارة المنتجات الجديدة استخداماً، يتضمن هذا الأسلوب تمثيل كافة الإدارات الرئيسة في المؤسسات في عضوية لجنة تطوير المنتجات الجديدة وبغض النظر عن أعمار أو مؤهلات أو خبرات الأعضاء المنضمين للجنة، ينصب عمل هذا النوع من اللجان على طرح فكرة أو أكثر لسلعة أو خدمة جديدة وغربلتها وفق معايير محددة، أما تصميم المنتج الجديد من الناحية الفنية أو الإنتاجية فيترك أمره للمعنيين بإدارات الإنتاج والمالية وبعلم الإدارة العليا، أهم ما يعيب هذا الأسلوب أن أعضاء تلك اللجان غالباً ما يكونون مشغولين في أعمالهم الأساسية وغير ملمين بالتفاصيل الفعلية واليومية لمختلف جوانب تنمية وتطوير المنتجات الجديدة المرغوب تقديمها للأسواق المستهدفة، ولتطوير عمل هذا النوع من اللجان لا بد من تحديد مسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح ومعروف لكافة أفرادها بالإضافة إلى ضرورة تجديد أو تطوير مؤهلات الأفراد المنضمين إليها مع رصد موازنات كافية للبدء بعملية التطوير وفق أهداف عملية وممكنة التنفيذ.

5- إدارة أو مديرية المنتجات الجديدة في المؤسسات الكبرى والعابرة للقارات يتم إنشاء إدارات أو مديريات متخصصة بعملية تطوير المنتجات الجديدة وكاستراتيجية ثابتة في عمل هذه المؤسسات، على سبيل المثال، تقوم شركة جنرال اليكترك وفورد وغيرها بإنشاء إدارات مستقلة لتطوير ما يجب تطويره من منتجات جديدة، وحسب برامج محددة غالباً ما تسند مسؤولية إدارة هذه الإدارات أو المديريات المتخصصة إلى مديرين متخصصين ومؤهلين في عمليات التطوير والإبداع، كما ينصب عمل هذه المديريات المتخصصة على إيجاد الأفكار وغربلتها وتقييمها مع تنسيق كافة الجهود والخبرات نحو إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، المالية، والاجتماعية المناسبة لها وصولاً إلى وضع مجسمات أو تصاميم أولية لها تم وضعها لاختبارها على عدد محدد المشترين المحتملين للمنتج الجديد المقترح.

6- مؤسسات خارجية متخصصة وقد ينتشر هذا الأسلوب في القرن الحادي والعشرين وذلك على أساس إمكانية تكليف مؤسسات بحثية متخصصة في التطوير من خلال اقتراح الأفكار التي تحتاجها مؤسسة ما وصولاً إلى المرحلة النهائية والتي قد تتولاها مؤسسة مهمتها تقديم المنتج الجديد بشكل

نهائي إلى الأسواق المستهدفة[1]، الحقيقة أن هذا الشكل في تطوير المنتجات الجديدة ما زال محصوراً في الدول المتقدمة صناعياً وتحت رقابتها الصارمة وفي ميادين محددة كالصناعات الحربية أو تلك الصناعات الاستراتيجية ذات الحساسية الكبيرة من النواحي السياسية والعسكرية.

(1) نصر محمد، عريشات، محمد زين العابدين طهبوب، الإنتاجية في الصناعات الكيميائية، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، بحث غير منشور، 1991، ص 16-19.

المبحث الثالث

تحديد أنواع المنتجات الجديدة

تقديم المنتجات الجديدة والناجحة إلى السوق تؤدي إلى زيادة الإيرادات ونمواً في الأرباح للعديد من المنظمات، ففي الولايات المتحدة وجدت أن الشركات القائدة في السوق من حيث الربحية ونمو المبيعات حققت زيادة بنسبة 49% في الإيرادات بنتيجة تطويرها منتجات جديدة في السنوات الخمس الأخيرة[1]، كما وجدت نفس الدراسة أن المنظمات التي في أسفل القائمة من حيث الإيرادات والأرباح حققت فقط 11% نتيجة تطوير منتجات جديدة.

وبالرغم من أهمية تطوير المنتجات الجديدة، إلا أن نسبة كبيرة من هذه المنتجات تفشل فقد أشارت إحدى الدراسات أن (11.000) منتجاً جديداً قدمت للسوق من قبل (77) منظمة صناعية وخدمية ومنظمات استهلاكية أن (56%) من هذه المنتجات نجحت واستمرت في السوق لمدة خمس سنوات، بينما أشارت دراسات أخرى أن نسبة الفشل قد تصل إلى (80%)[2]، ومهما كانت نسبة فشل المنتجات الجديدة، إلا أنها مكلفة من حيث المال والوقت والجهد.

ومهما كانت أسباب الفشل وكلفته إلا أن المنظمات تستمر في تقديم منتجات جديدة، بل أن الفشل يقودها ويحفزها لاتخاذ واعتماد منظور إنتاجي (Productive perspective) نحو تطوير منتجات جديدة واختصار الفترة اللازمة والمطلوبة لتقديم المنتجات للسوق[3].

(1/3/3) أنواع المنتجات الجديدة:

بداية يصعب تحديد معنى المصطلح "جديد" ولكن يمكن تعريفه من عدة زوايا وبعدة طرق فكلمة "جديد" بالنسبة لمن؟ المستهلك الذي يستخدم المنتوج للمرة الأولى، ويعتبر هذا المنتوج جديداً بالنسبة له، وحتى وإن كان متوافراً ومستخدماً من قبل آخرين منذ فترة طويلة ففي الحالة يؤثر المنتوج الجديد على سلوك المستهلكين الشرائي إضافة إلى تأثيره على استراتيجية المنظمة التسويقية، ولكن ذلك لا يؤثر بشكل رئيسي على عملية تطوير المنتجات المنظمة.

وباختصار يطلق على أي سلعة أو خدمة تقدم منفعة جديدة باسم المنتوج الجديد أي بمعنى أن المنتوج الجديد هو الذي يقوم على تقديم منفعة جديدة لم تكن

---

(1) Christopher Power, Kathleen Kerwin, Roland Glover, Keitn Alexander, and Robert D. Hof, "Flops",, Business Week, August, 16 (1993) p. 82.

(2) Alan Franham, American's Most Admired Company, Fortune, Feb. 7 (1990), pp. 50-45.

(3) William O.. Bernard, "Thomas N. Inarm and Reymond W. Loforge, "Marketing - Principlesand Perspectives", Richard D. Irwin, Inc. (1995). P .23334.

موجودة أصلاً، على كل حال، فيمكن النظر إلى المنتوج باعتباره جديداً من عدة زوايا(1).

1- يعتبر المنتوج جديداً مقارنة مع المنتجات القائمة: وهي تلك المنتجات التي تقدم للسوق للمرة الأولى، ولهذا فهي منتوج جديد بالنسبة للمستهلكين والمنظمة على حد سواء مثال ذلك فرن الميكرويف وجهاز الهاتف النقال، والذي يعكس صورة ابتكارية للمنتوج من حيث وظائفه الأساسية.

2- يعتبر المنتوج جديداً بالنسبة للمنظمة ولكن ليس لبعض المنظمات الأخرى أو المستهلكين: وفي هذه الحالة يعتبر هذا المنتوج جديداً وإضافة لخط منتجات المنظمة وقد يمثل تطويراً أو تعديلاً لمنتجات قائمة أو استخداماً جديد المنتوج قائم.

3- يعتبر المنتوج جديداً من وجهة نظر المستهلك، وفي هذه الحالة يتطلب من المستهلك زيادة في التعلم على المنتوج الجديد.

(2/3/3) مصادر المنتجات الجديدة Sources of New products

يمكن للمنظمات الحصول على أفكار لمنتجات جديدة بعدة طرق إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

فمن المصادر الخارجية يمكن الحصول على لمنتجات جديد من خلال صيغة التملك Ownership من منظمة أخرى أو حق تسويق منتجات لمنظمة أخرى، وفي هذه الحالات تكون المنتجات جديدة بالنسبة للمنظمة المشترية وليس المستهلكين ـ كما ويشاع استخدام هذا الأسلوب عندما ترغب منظمة بالدخول للأسواق الدولية بصيغ اتفاقات معينة مثل التحالفات الاستراتيجية، والمشاريع المشتركة أو التراخيص.

أما المصادر الداخلية: فتعني تطوير المنتجات الجيدة من خلال الإدارات المختلفة داخل المنظمة، كما وقد تعمل المنظمة مع شركات أخرى في جميع أو بعض المراحل مثل تصميم المنتوج، والهندسة واختبار المنتوج.

ومن جانب آخر قد تحصل المنظمة على العديد من الأفكار لمنتجاتها الجديدة من المستهلكين، الوسطاء، مندوبي المبيعات وقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة "خدمات الإنترنت" مصدراً جديداً للمعلومات حول المنتجات الجديدة.

إن الأسباب التي تدعو المنظمات إلى تطوير المنتجات هي كثيرة جداً حيث إذ لم يقم صاحب المنتوج بتطوير منتجه سيجد أن الآخرين قد طوروا

---

(1) Eric N. Berkowitz, Roger, A. Kerin, Steven W. Hartley and William Rudelius, “Marketing”, Irwin McGraw Hil, 5th Ed., 1997, pp. 295-296.

منتجهم فهو الخاسر ولذلك يعمد أغلب المنتجين إلى تطوير المنتجات بشكل دائم ومستمر وذلك لمجموعة أسباب:

1- متابعة التطور التكنولوجي المستمر.

2- التنسيق في الحاجات والرغبات.

3- مجابهة المنافسين ومواجهتهم.

4- التطور الحضاري. (1)

(3/3/3) أسباب فشل المنتجات Causes of products' failure

يعزى فشل العديد من المنتجات الجديدة إلى عوامل ذات صلة مباشرة بالنشاط التسويقي وعوامل أخرى غير تسويقية:

1- صغر حجم السوق المتوقع أو المحتمل أو عدم جاذبيته، أو لسوء تقدير الدراسات التسويقية.

2- خلل في تصميم المنتوج الجديد وافتقاره إلى النوعية.

3- عدم توفر خواص مميزة للمنتوج مقارنة بما يقدمه المنافسون.

4- ضعف واضح في تنفيذ المزيج التسويقي.

5- التوقيت السيء وغير المناسب لتقديم المنتوج للسوق.

6- الارتفاع الكبير في السعر.

أما العوامل غير التسويقية فمنها:

1- شدة أو قوة المنافسة غير التسويقية.

2- عدم تقبل الأوضاع الاقتصادية ودخول المستهلكين للمنتجات الجيدة.

3- التعليمات الحكومية وعدم مطابقة المنتوج لمواصفات الحكومة.

من جانب آخر أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة ويجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة(2):

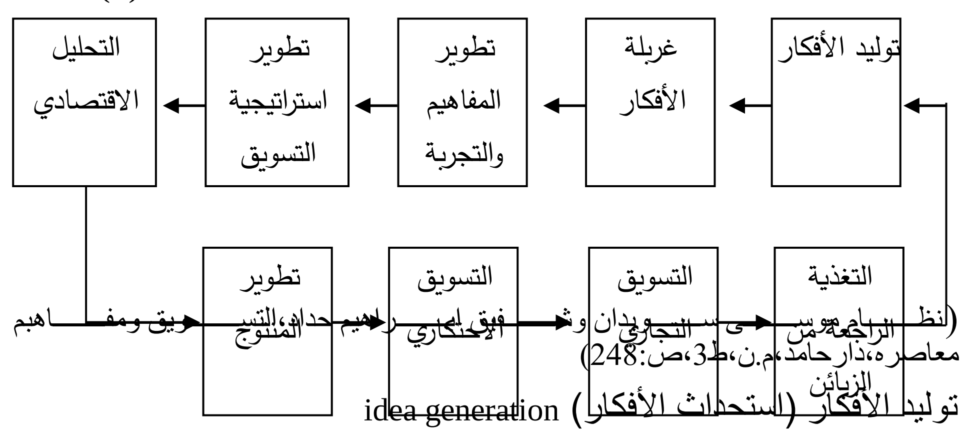
1- امتلاك المنتوج لخاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون بحيث يقدم منافع وقيمة مزيدة للمستهلك أو الزبون.
2- التركيز على التوجه نحو المستهلك والسوق في عملية تطوير المنتوج.
3- بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق.
4- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.

(1) سويدان، نظام موسى وحداد، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد، م.ن، ط2003، ص 246-247.
(2) المرجع السابق.

5- هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتوج الجديد.
6- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة ولكن ليس على حساب النوعية[1].

(4/3/3) خطوات تطوير المنتجات New product Development

عملية تطوير المنتجات تمر بعدة مراحل كما يوضحها الشكل (1)



(نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصره، دار حامد، م.ن، ط3، ص:248)

توليد الأفكار (استحداث الأفكار) idea generation

تلجأ المنظمات عادة في البداية إلى إيجاد الأفكار وتسجيلها وتبويبها من خلال عدة مصادر وقد تكون هذه المصادر داخلية أو خارجية للوصول إلى الفكرة التي قد تتبناها المنظمة لتطوير المنتوج، وقد تلجأ المنظمات عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين فيها أو إلى الزبائن أو المنافسين أو الموزعين، وأهم الأفكار هي التي تأتي من الزبائن إذ أن تطوير المنتجات يجب أن تؤخذ عن وجهة نظر الزبائن باعتبارهم الذين سيشترون المنتجات، والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها، إذ أنها المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة في مجال التطوير؛ ماذا تريد الإدارة العليا من عملية تطوير المنتج؟ هل تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن؟ هل تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية؟ أن إلى تحقيق أكبر سيولة نقدية ممكنة، أم أهداف أخرى؟[2]

جدول(5/3)
مصادر الأفكار

المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
• البحوث والهندسة. • أفراد المبيعات والتسويق والتخطيط. • الإنتاج. • المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة.	• الزبائن الحاليون والمحتملون. • دور الاستشارة التسويقية والخبرات. • الإصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة

(1) Bearden, et al, 1995, pp. 237-2338, Robert G. Gooper and Elko . Kleinschmidt, ''Stage Gate System for New Product Success'', Marketing Management No. 4. Pp. 20-26.
(2)نظام موسى سويدان وشفيق، إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 249-250.

	• المنافسون • الجامعات • المخترعــون، الوســطاء، الوكـــالات الحكومية

(نضــــام مــــوس ســـــويدان وشـــــفيق ابـــــراهيم حداد،التســـــويق ومفـــــاهبم معاصره،دارحامد،م.ن،ط3،ص:249)

معنى الفكرة الجديدة وعناصرها:

يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها ذلك الأمر الذي تريده جديداً وعلى شكل عادي أو غير عادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا وهناك.

كما أن الفكرة الجديدة المؤدية إلى إيجاد منتج جديد قد تكون ناجحة حين تحقيق أهداف مقدمها أو مستخدمها سواء بسواء، فالفكرة ما هي إلا تعبير لفظي يخبرنا عن شيء ما وعن موقف أو إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها بأنها تحقق له منافع أو فوائد يريدها وبتكلفة معقولة.

وبناءً عليه فإن الفهم وملاحظة كيف يرتبط اتصاف الفكرة الجديدة وتكوينها وتطويرها لا بد من النظر إلى المكونات الثلاثة وللفكرة المتلاحقة وغير المنفصلة عن بعضها البعض كما يلي:

1- الهيئة: واليت ترتبط بالعنصر المادي المكون المقترح في حالة السلع وفي حالة الخدمات فهي تلك المرتبطة بتتابع الخطوات التي يتم من خلالها تكوين الخدمات أو الخدمة الجديدة المقترحة.

2- التقنية والمقصود بها الوسيلة أو الوسائل أو الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بلوغ الهيئة "المادية للسلعة المقترحة أو الخدمة المقترحة" وبواسطتها إلى الشيء الجديد المقترح.

3- المنفعة باعتبار أن المنتج "السلعي أو الخدمي" قيمة معينة عند تقديمه أو تقديمها لمنفعة المستهلك أو المستخدم والذي لديه فعلاً الرغبة أو الحاجة إلى تطويرها.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن حضور فكرة جديدة معينة يتطلب إقناع المعنيين بأهمية تطويرها بالإضافة إلى جدية عملية مراجعتها وتنقيحها لبيان ملامح الفكرة والتي تتضمن العناصر الثلاثة المكونة لها، الهيئة، التقنية والمنفعة.

أساليب توليد الأفكار الجيدة:

تتضمن أساليب توليد الأفكار الجديدة ما يلي:

1- تلقي الأفكار الجديدة بين كل الأشخاص آخرين ليس لهم أية علاقات مع المؤسسات المعنية بعملية التطوير: أي أن عملية توليد الأفكار الجديدة يمكن أن تتسم من خلال جهات الخارجية أهم ما يميز هذا الأسلوب أن الأفكار الجديدة التي تأتي من المصادر الخارجية قد تكون إبداعاتها عالية.

إلا أن أهم ما يسبب هذا الأسلوب هو أن مخرجاته قد لا تكون متفقة مع مهام وأهداف المؤسسات المعنية، باختصار تم تناول هذه الأفكار الجديدة من خلال قنوات إدارية رسمية وبأسلوب اللجان التقليدية[1].

2- توليد الأفكار الجديدة من قبل الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات نفسها، باختصار، عملية التطوير الناجحة للأفكار الجديدة قد تكون نتيجة توفر بيئة كلية يتفاعل الموظفون مع مؤسستهم بالإضافة إلى توفير فلسفة إدارية تشجع على الإبداع والابتكار، ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسات المعاصرة تحاول الحصول على الأفكار الجديدة السلع والخدمات الجديدة وباستخدام كافة المصادر الداخلية والخارجية.

نظام توليد الأفكار الجديدة: يتضمن نظام توليد الأفكار الجديدة عدداً من الخطوات العملية نوردها هنا كما يلي:[2]

1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة مما يهدف إيجاد الحل لها، ذلك أن عمل المؤسسات المعاصرة يتطلب السعي الدائم لإيجاد أو اقتراح الحلول العملية للمشاكل التي تعاني منها في الوقت الحالي أو التي قد تواجهها بعد فترة زمنية ما، وتجدر الإشارة إلى أن الموقف الذي قد تواجهه مؤسسة ما يختلف حسب درجة الحاجة أو إلحاحها،والفلسفة الإدارية السائدة، خصائص المستهلكين أو المستخدمين وبالإضافة إلى الموارد المتاحة وغيرها.

والحقيقة أن أفضل الطرق الممكن استخدامها يتمثل في تكوين الفكرة الجديدة المستندة إلى مشكلة حالية أو مستقبلية متوقعة، لذا فإنه من الضروري أن يكون جمع أو تطوير بيانات كاملة عن الفكرة الجديدة وتحليلها وتقييمها من وقت لآخر معتمداً على أسس ومنهجية علمية، وبناءً عليه فإن الانهماك والتأمل الإبداعي مع الأطراف المالكة للمعلومات أو المكونة للفكرة الجديدة هو الأساس للانطلاق نحو بلورة أول خطوة من خطوات النظام العملي الهادف لتوليد الفكرة الأصلية وصولاً إلى تحديد الأنشطة الملائمة لاستكشاف فوائد تطويرها للمتلقين والمزودين سواء بسواء.

2- تحديد مجموعة مستخدمي أو مستهلكي نتاج الفكرة الجديدة والتي يعبر عنها في هذه المرحلة بمشروح المنتج الجديدة.

3- جمع كافة المعلومات والبيانات حول الفكرة المقترحة وذات الاهتمام من قبل المستهلكين أو المستخدمين.

---

(1)محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 54-55.
(2) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، بيروت، د.ن، 2001، ص 334-335.

4- تحليل وتقييم المشاكل عن مفهوم السلعة أو الخدمة المقترحة موضوع الفكرة الجديدة وتصنيف وترتيب المشاكل أو الفوائد المقترحة حسب أهميتها ودرجة صعوبة أو عدم صعوبة تنفيذها.

5- وضع التصور الأولي للمجالات الممكنة لتطوير الأفكار الجديدة المرتبطة بهذه السلعة أو الخدمة[1].

(1) غربلة الأفكار الجديدة: Idea Screening

بدائل غربلة الأفكار الجديدة

تعتبر غربلة الأفكار الجديدة الخطوة الثانية والهامة في عملية تطوير المنتجات الجديدة للمؤسسات المعاصرة إلا أنه يجب أن يلاحظ اختلاف خطوات الغربلة من مؤسسة لأخرى ويرجع هذا الاختلاف لتنوع طبيعة عمل وحجم وأهداف كل مؤسسة، ذلك أن بعض المؤسسات تحتاج إلى أنشطة فنية أقل من تلك الأنشطة التسويقية، وذلك عند تطوير وإنتاج المنتج الجديد، كما تعتبر عملية الغربلة ضرورية للمؤسسات الكبيرة والتي تنفق أو تستثمر الملايين لتقديم أو إنتاج منتجات جديدة لخطوطها السلعية.

أهداف الغربلة: تهدف غربلة الأفكار الجديدة إلى تحقيق عدد من الأمور وكما يلي:

1- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية التي تحتاجها المؤسسات المعنية بعملية التطوير للبحث عن فكرة ما وإنتاجها وتحويلها إلى منتج جديد بالإضافة إلى تحديد مدى القدرات أو المعارف الفنية اللازمة لإتمام عملية التطوير.

كما تتضمن عملية الغربلة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية للفكرة المراد تطويرها وتحويلها إلى منتج جديد يتم طرحها في الأسواق المستهدفة محلياً أو خارجياً.

2- كما تساعد الغربلة المؤسسات المعنية على استبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها ومن الناحيتين الفنية والقانونية.

3- وأخيراً تساعد الغربلة على تحديد نوعيات الكفاءات الإدارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة.

باختصار ترمي الغربلة إلى تأسيس قناعات إدارية محددة حول الجدوى الاقتصادية والمالية للفكرة قبل السير بإجراءات تطويرها بالإضافة إلى تقرير مدى مشروعيتها القانونية والاجتماعية وبما يجنب المؤسسات المعنية أية تكاليف أو أعباء مالية ليس لها أي جدوى[2].

---

(1) محمد، إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 58-59.
(2) محمد عبيدات، ، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ص 65-66.

بدائل الغربلة:

عملياً هنالك ثلاث وجهات نظر حول إجراء عملية الغربلة نفسها، على سبيل المثال في المؤسسات الصغيرة لا تحتاج عملية التطوير تطبيق على المعايير التي تستخدم من قبل المؤسسات الكبيرة لغربلة ما يتاح إليها من أفكار جديدة.

ذلك أن المؤسسات الصغيرة قد تكتفي باستخدام مسوحات الرأي العام للأسواق المستهدفة للحصول على الأفكار الجديدة وغربلتها بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات قد تعتمد على حكم ورأي مجموعة صغيرة من الخبراء لغربلة ما هو موجود لديها من أفكار هدفها تحسين أو تطوير ما يقدم من قبلها حالياً من منتجات أو تقديم فكرة جيدة تؤدي إلى تقديم منتج جديد.

أما وجهة النظر الثانية فتتمثل باستخدام مؤسسات أخرى متوسطة الحجم لبعض الاختبارات وخاصة التسويقية منها لقياس درجة المرغوبية التسويقية حول ما سيطرح من قبلها من منتجات جديدة وضمن حدود الأسواق الحالية لها، في حين أن وجهة النظر الثالثة مرتبطة باستخدام نموذج شامل وعام للغربلة، والذي يتضمن ترتيبات فنية مكونة من مجموعة من العوامل التي يعطي كل منها وزناً وأهمية محددة حسب طبيعة المنتج الجديد وحجم المؤسسة المعنية والميزانية المتخصصة لعملية التطوير.

بشكل عام يتضمن النموذج العام والشامل للغربلة مدخلات من كافة الوظائف التي تنفذ عادة لتطوير المنتجات الجديدة حيث يقوم الخبراء في المؤسسة المعنية بغربلة الأفكار من خلال أو بواسطة استخدام معايير محددة منها مدى قابلية هذه الأفكار للإنتاج أم لا؟ وما هي الأموال والكفاءات التي ستحتاجها عملية التطوير؟ وهكذا[1].

(2) تطوير المفاهيم والتجربة Concept Development and Testing

الأفكار الجذابة يجب العمل على تطويرها إلى مفهوم المنتوج، حيث المقصود بفكرة المنتوج هي المقترحات لمنتوج محتمل ممكن أن تقدمه المنظمة إلى السوق، بينما مفهوم المنتوج "Product Concept" فهو تفاصيل الفكرة بمعناها الكامل كمصطلح استهلاكي.

أما فيما يتعلق بصورة المنتوج Product Image فهي الطريقة التي يتوقعها المستهلكون كمنتوج حقيقي محتمل.

وبعد تطوير المفهوم الخاص بالمنتوج يبدأ التسويقيون أو الباحثون في تطوير الأفكار إلى احتمالات مختلفة لمفهوم المنتوج لمعرفة ما إذا كانت المفاهيم من حيث تقديمها إما على شكل صور أو وصف، ثم يتم عرض هذه الأشكال أو المواصفات على جمهور المستهلكين لمعرفة آرائهم وردود فعلهم

(1)عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 325، 326.

على ما شاهدوا أو قرؤوه، وهذا بحد ذاته مساعدة كبيرة لمتخذي القرار لمعرفة أيها أفضل وأيها مرغوب أكثر للمستهلكين".

(3) تطوير استراتيجية التسويق Marketing Strategy Development

تتضمن عملية تطوير استراتيجية التسويق ثلاثة أجزاء رئيسية هامة هي:

أولاً: وصف السوق المستهدف، وموقف المنتوج في السوق، والمبيعات والأرباح خلال السنوات الأولى.

ثانياً: السعر المتوقع، التوزيع وميزانية التسويق وخاصة السنة الأولى.

ثالثاً: المبيعات المتوقعة لفترات طويلة قادمة، الربح، استراتيجية الترويج التسويقي[1].

(4) التحليل الاقتصادي Business Analysis

عند قيام المنظمة بإقرار مفهوم المنتج واستراتيجية التسويق تقوم بعدها بتقييم ذلك من خلال المبيعات المتوقعة والتكلفة، والأرباح المتوقعة لمعرفة ما إذا كان المنتج يحقق هدف الشركة، وإذا حقق ذلك ينتقل العمل إلى تطوير المنتوج والمباشرة به.

ولتقدير حجم المبيعات على المنظمة أن تقوم بمعرفة المبيعات السابقة لمنتجات متشابهة وعمل دراسة مسحية للسوق واستخدام الأساليب الممكنة والمتاحة وعليها أيضاً التنبؤ بالحد الأعلى والأدنى للمبيعات المتوقعة لمعرفة درجة المخاطرة، وبعد تقدير حجم المبيعات المتوقعة تكون الإدارة قادرة على معرفة حجم الأرباح المتوقعة للمنتوج، وتقدير حجم التكاليف يتم من قبل دائرة الدراسات والأبحاث، والإنتاج، والإدارة المالية.

(5) تطوير المنتوج Product Development

في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم إلى منتجات ملموسة بكامل المواصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقاً حين يكون هناك إدارة خاصة لفحص واختبار أجزاء المنتج الجيد للتأكد من أن ما أنتج مطابق تماماً لما يجب أن يكون.

(6) التسويق الاختباري Test Marketing

وهو قيام المنظمة بطرح المنتج في سوق فرعي محدد مسبقاً لمعرفة نقاط الضعف والقوة في طريقة التسويق أو أسلوب التسويق ومعرفة آراء المستهلكين أيضاً في المنتوج سواء من حيث الجودة أو السعر أو الترويج أو التوزيع... إلخ.

---

(1)نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 250.

(7) التسويق الخارجي Commercialization

وهو عبارة عن عملية تقديم المنتوج إلى الأسواق المستهدفة ولكن متى؟ وأين؟ وإلى من؟ وكيف سيتم التسويق؟

يتم تقديم المنتجات في الغالب في موسمها وإذا كانت الظروف لا تسمح بذلك كأن يكون هنالك أحياناً ركود اقتصادي فالأفضل الانتظار قليلاً قبل البدء بطرح المنتوج في السوق.

(5/3/3) تصميم وتقييم الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة:

يعتبر تصميم الاستراتيجيات التسويقية المبتكرة المفتاح أو الأساس لإنجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة وقبولها من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

بشكل عام، هناك مجموعة من المدخلات الرئيسة التي لا بد من تضمينها واعتبارها عند تصميم الاستراتيجيات التسويقية وكما يلي:

- توفر معلومات كافية حول خصائص الشكلية والموضوعية للمنتجات الجديدة.
- توفر معلومات كافية حول الأسواق المستهدفة للمنتجات الجديدة.
- وجود معلومات كافية حول البرنامج الإحلالي للمنتجات الجديدة بالمقارنة مع بدائلها.
- استخدام الخبرات السابقة والحالية للمؤسسة في مجال التطوير الإبداعي للسلع والخدمات الجديدة.
- تحديد الأنشطة التنافسية المتوقعة من قبل المنافسين وأثرها على المؤسسة المعنية.
- تحليل كافة المعلومات عن الاستراتيجيات التي تم تنفيذها بنجاح للفئات السلعية أو الخدمية الأخرى في المؤسسة وخلال فترات زمنية محددة.

أما العراقيل التي يمكن أن تواجه المؤسسات في محاولتها لوضع استراتيجيات إبداعية فيمكن إجمالها كما يلي:

- التسرع في تبني استراتيجية تسويقية يتم وضعها للمنتج الجديد ودون دراسات معمقة بهدف إرضاء أو إشباع الحاجات أو الميول الخاصة ببعض الأفراد المنخرطين في عملية التطوير.
- سيطرة العقلية التحفظية في بعض المؤسسات نحو أية خطط أو برامج يراد تطبيقها لتطوير الأفكار الإبداعية أو الابتكارية المؤدية لتقديم سلع أو خدمات جديدة.

- الميل السريع لبعض المؤسسات لتحقيق أقصى هوامش الربح عند تقديم المنتج الجديد وخلال فترة زمنية قصيرة.
- سيطرة الإجراءات الإدارية والبيروقراطية عند تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التي يتم وضعها لنقل عملية التطوير من النظرية إلى التطبيق العقلي.

الحقيقة أن إلغاء هذه العراقيل أو الصعوبات أو التخفيف منها سيساعد كثيراً في عملية صياغة الاستراتيجيات التسويقية الأكثر فعالية للمنتجات الجديدة، أما تقييم الاستراتيجيات التسويقية التي يتم وضعها فيمكن أن يتم من خلال نفس الإجراءات التي تم اتباعها لخلق وغربلة وتقييم الأفكار الجديدة، وهي المراحل الثلاث في عملية التطوير للمنتجات الجديدة[1].

بشكل عام، يتضمن التقييم الشامل والمعمق لمختلف العوامل البيئية وخاصة تلك العوامل المرتبطة بمدى مشروعية إنتاج المنتج الجديد أم لا؟ كما يشمل التقييم أيضاً تقدير ردود فعل كل من المستهلكين المستهدفين والمنافسين الرئيسيين نحو ما سيتم تقديمه من منتجات جديدة وبشكل نهائي في مراحل لاحقة.

ويمكن التعرف على ردود فعل الأطراف الأخرى من مستهلكين مستهدفين ومنافسين من خلال تنفيذ سلسلة من البحوث والدراسات التسويقية الميدانية والتجارب الحقلية وغيرها، يضاف إلى ذلك أن عملية التقييم للاستراتيجيات التسويقية المقترحة لا بد وأن تتضمن الأمور التالية:

- قياس ردود الفعل ونوعية الاستجابات للاستراتيجيات المقترحة للمنتج الجديد ومقارنتها مع بيانات تاريخية أخرى فعلية لمنتجات مشابهة نسبياً.
- قياس الأثر المتحقق للاستراتيجيات التسويقية التي جرى تنفيذها على المزيج السلعي أو الخدمي للمؤسسة نفسها والمؤسسات الأخرى.
- التعرف الدقيق على رد الفعل الذي يمكن أن يكون من جانب المنافسين الرئيسيين خلال فترات زمنية قصيرة أو متوسطة إن أمكن.
- التعرف على رد فعل الحكومة والتداعيات الاجتماعية للاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة الجاري طرحها الآن أو لاحقاً.

ومن النماذج المستخدمة بفاعلية لتقييم الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة ذلك النموذج الذي وضعه جون وليتل (John & Little، 1975) والذي يتضمن الخصائص الرئيسية لعناصر المزيج التسويقي وكما يلي:

- درجة المرونة المرتبطة بالنموذج ومدى احتوائه على عدة نماذج فرعية أم لا؟ يكون هدفها تقييم الاستراتيجيات التسويقية البديلة للمؤسسة المعنية.

---

(1) محمد عبيدات، مرجع سابق ، 1995، ص .

- توفر صفة الشمولية من حيث احتواء النموذج على كافة العوامل أو العناصر التسويقية الأساسية مثل الإعلان، التسعير، الترويج، المبيعات، الحصة السوقية والأرباح ومستويات الأداء وغيرها.

كما أن النموذج يجب أن يشمل عدداً من النماذج الفرعية وكما يلي:

- نموذج الإعلان الفرعي والذي يتضمن مستويات البيع عند كل جهد إعلاني.
- نموذج الترويج الفرعي والذي يغطي مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الترويجية (كالجوائز والتنزيلات، والعرض، والأسعار المحددة والعينات المجانية وغيرها).

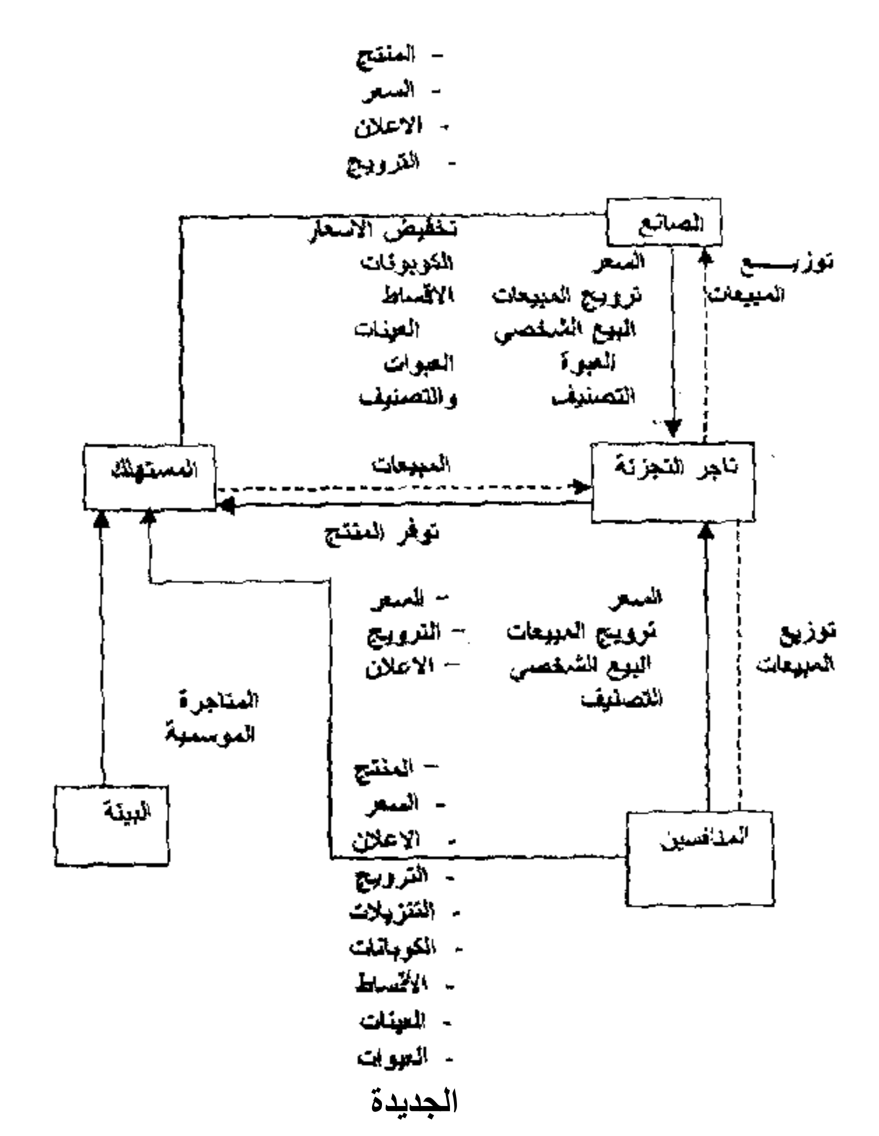
وغالباً، ما يتم بناء هذا النموذج الفرعي بالاعتماد على خصائص المنتج الجديد بالإضافة إلى قياس درجة الاستجابة من قبل المستهلكين وعند كل جهد ترويجي.

- أمر النموذج الفرعي الخاص بالبيع فإنه يشبه إلى حد كبير نموذج الإعلان وكما هو مبين في الشكل رقم(3/3).
- أما النموذج الفرعي للتسعير فلا يتضمن تغييرات لسعر المؤقتة والتي تم اعتبارها في نموذج الترويج الفرعي.

يضاف إلى ذلك الاعتبارات المرتبطة بسياسات تجارة التجزئة والمنافسة، والتي قد يتم إدخالها ضمن النموذج العام الخاص بتقييم الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك حاجة كبيرة لتقدير ميداني وعلمي لمدى استجابة المستهلكين لكل العوامل التسويقية مجتمعة أو منفردة، كما يجب أن يعطي تقييم الإدارة وحكمها على مدى استجابة المبيعات للأنشطة التسويقية المختلفة التي يجري تنفيذها وزناً معقولاً لتصحيح أية انحرافات إدارية وإنتاجية وتسويقية قبل فوات الأوان، بالإضافة إلى اختبار صحة التقديرات والتوجهات المرتبطة بالاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة تحت ظروف بيئية متباينة وباستخدام معايير حديثة، وثبتت جدوى استخدامها.

الشكل رقم (2)
نموذج جون وليتل لتقييم الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات



الجديدة

محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص: 102

أما بالنسبة لعناصر الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة فيمكن إيرادها هنا بشكل عام وكما يلي:

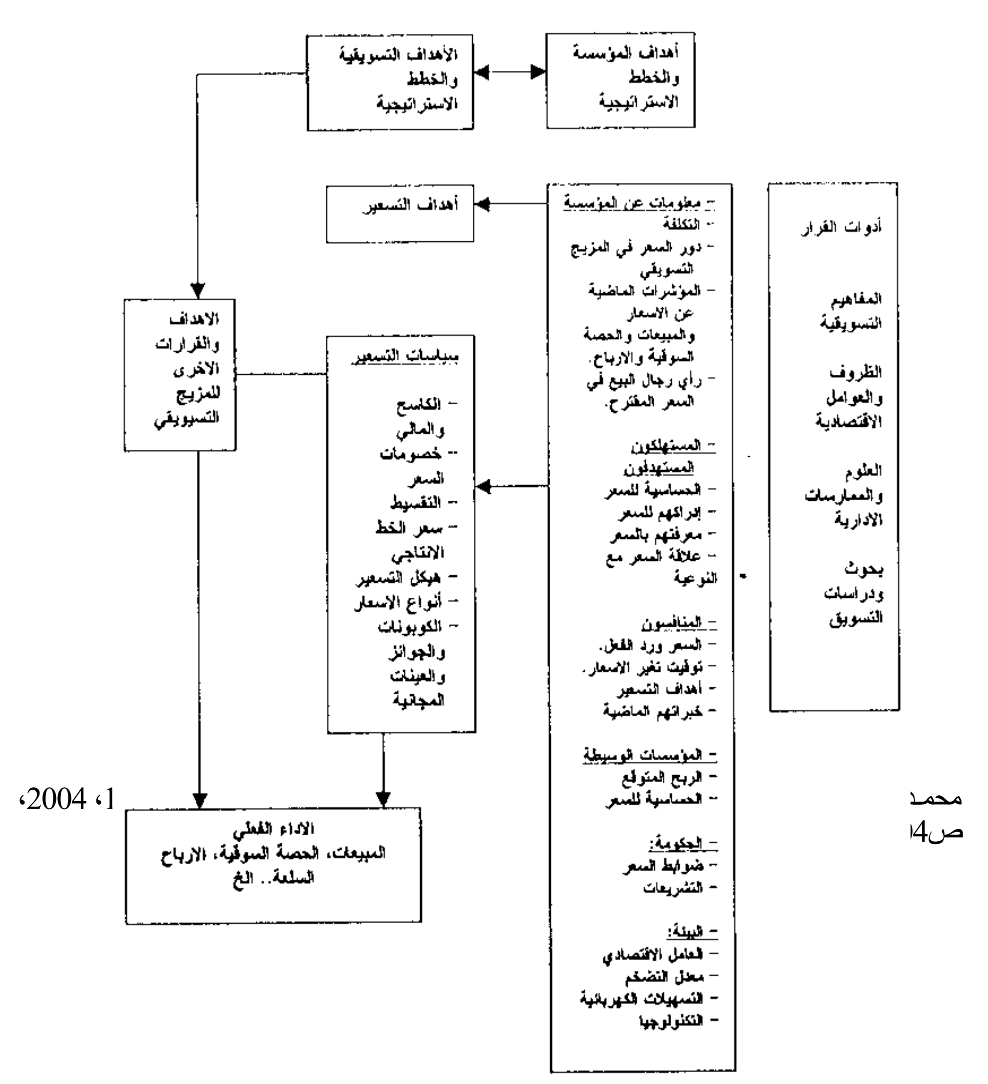
أولاً: قرارات التسعير وتشمل ما يلي:

- تحديد مقدار الأموال المراد استثمارها لإنتاج وتسويق المنتجات الجديدة.
- تحديد درجة العلاقة بين السعر المحتمل ونوعية المنتج الجديد المقترح.
- تحديد كافة البدائل السعرية للمنتج الجديد وتحت ظروف بيئية مختلفة.
- التصورات المبدئية لأسعار المنتج خلال دورات حياته (PLC) المألوفة في حال تقديمه بشكل نهائي.
- اتباع سياسة سعرية محددة وهل هي سياسة السعر الكاسح أو المنخفض وكيف سيتم اتخاذ قرار بشأن اتباع أي من السياستين؟
- تحديد أنواع الأسعار التي سيتم اتباعها للمنتج الجديد المقترح مثل التسعير الترويجي، النفسي أو المهني وغيرها بالإضافة إلى أنواع التنزيلات أو الاقتطاعات السعرية الواجب اتباعها في الهيكلية السعرية العامة للمنتج الجديد.

كما تتطلب قرارات التسعير وجود أهداف تسعير معقولة وعملية حتى يمكن تنفيذها على أرض الواقع، وبناء عليه فإن زيادة إنجاز الأهداف التسعيرية التي يتم وضعها يكون من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات ذات المصادر الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل علمي.

شكل (3)

وفيما يلي النموذج المقترح من قبل وند (Wind)، 1995) لتسعير المنتجات الجديدة



محمد ،1، 2004،
ص4

ثانيا:قرارت الترويج

يعتبر الترويج المرآه التي من خلالها يتم إدراك المنتجات الجديدة والقديمة التي تقدم من قبل المؤسسات المعاصرة، ذلك أن استخدام الترويج بأساليبه ووسائله المختلفة يسهم إلى حد بعيد في إيجاد القيم المضافة لما يتم الترويج عنه من سلع أو خدمات معينة.

كما أثبتت العديد من الدراسات المنشورة في مجلات بحوث ودراسات المستهلك والتسويق بأهمية الترويج في زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح المستهدفة. كما يجب أن تركز أبحاث الترويج للمنتجات الجديدة على استخدام أفضل الأساليب والوسائل الترويجية التي تحقق نتائج أفضل في الأسواق المستهدفة، ويقتضي هذا الأمر تحديد المزيج الترويجي والإعلاني الأفضل لهذا النوع من المنتجات أو ذاك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تاثير أي مزيج ترويجي يتم اختياره لهذا المنتج أو ذاك يعتمد على الأهداف المنوي تحقيقها، والأموال المخصصة للاستراتيجية الترويجية، بالإضافة إلى طبيعة كل من المنتج الجديد وخصائصه وما يقابله من خصائص للمستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة، كما يجب ملاحظة أن أية استراتيجية ترويجية يجري تنفيذها لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين والمنافسين الرئيسيين واستجابتهم في السنوات الأولى من تقديم المنتج الجديد، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق الجهود الترويجية والإعلانية مع سياسات التسعير والتوزيع المتبعة[1].

على سبيل المثال، استخدام العينات المجانية في مرحلة التقديم لسلع استهلاكية ميسرة قد يعمل على دفع أو حفز المستهلكين المستهدفين لتجربة السلعة أو الماركة الجديدة بالإضافة إلى استخدام وسائل تنشيطية أخرى (كالإعلان المرئي المتكرر) تنشيط المبيعات داخل المحلات والمعارض والكوبونات لذلك تعتبر العينات المجانية سواء تم تقديمها مباشرة بالتسليم أو في المحلات أو حتى بطرق غير مباشرة كالكوبونات والجوائز من أهم وسائل التأثير على المستهلكين المستهدفين لتجريب المنتج الجيد، كما تستخدم العينات المجانية في مجال ترويج الأدوية وفي مراحل متقدمة من حياة الدواء، كما يمكن استخدام تركيبات متنوعة وبديلة كجزء من الحملة التسويقية الجاري تطبيقها مثل الترويج للمستهلك باستخدام الخصومات، والتنزيلات، والكوبونات، بالإضافة إلى العينات المجانية، التقسيط أو رد ثمن السلعة، والخصومات التجارية أو اقتطاع مبالغ من ثم السلعة المباعة، والمعارض وغيرها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركات الكبيرة، تنفق على الإعلان مبالغ كبيرة بهدف زيادة مبيعات السنة الأولى من المنتج الجديد وخاصة في حالة السلع الجديدة جداً.

(1) Hipple Von Fric, “Get New Product From Customer’s Harvard Business Review, March, 1982, pp. 19-20.

أما فيما يتعلق بميزانية الترويج المقترحة لمنتج جديد فإنه من الصعوبة تحديدها بشكل دقيق، إلا أن هناك عدة أساليب يتم استخدامها من قبل المؤسسات لتحديد ميزانية الترويج لمنتجاتها الجديدة والقديمة منها أن يتم تخصيص مبلغ سنوي محدد وكاف لإنجاز المهمة، أو أن يتم تخصيص مبلغ سنوي للترويج على أساس نسبة معينة من المبيعات السنوية بالإضافة إلى إمكانية تحديد مبلغ يقارب ما يخصصه المنافسون الرئيسون من أموال الترويج لمنتجاتهم.

ثالثاً: قرارات التوزيع:

من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنتجات الجديدة طبيعة ونوع نظام التوزيع المستخدم، ذلك أن نظام التوزيع المطلق لا يؤثر فقط على توفر المنتج وإيصاله للمستهلكين المستهدفين، ولكن على محتويات البرنامج الإحلالي للمنتجات الجديدة، ويمكن قياس مدى توفر المنتج الجديد من خلال نسبة ما يباع بالمقارنة مع الأصناف الأخرى مع ملاحظة أن هناك اختلافاً في جاذبية كل ركن من أركان المحل أو السوبر ماركت للمشترين الداخلين إليه للشراء أو البحث.

كما أن مكان وضع المنتج الجديد في مكان محدد وأمام عيون المشترين المحتملين من الأمور الأكثر تأثيراً في عملية الشراء الفعلي، كما يعتبر نوع المحل ونوعية الخدمات التي يقدمها للجمهور من الأمور المحددة لسمعة البرنامج الإحلالي للمنتج الجديد.

كما أن أسلوب التوزيع المتبع لماركة جديدة يؤثر على سمعة المحل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن قرارات التوزيع للمنتج الجديد لا تكون غالباً بيد منفذ توزيعي واحد بل من خلال عدة منافذ توزيعية أو مؤسسات تسويقية متخصصة. أيضاً يمكن استخدام مرحلة اختبار السوق للمنتج الجديد المقترح لتحديد أفضل المنافذ التوزيعية لتوزيع المنتج الجديد، وذلك من خلال دراسة إمكانات كل منفذ وقدراته المالية وسمعته وكيفية إدراكه من قبل المستهلكين المستهدفين.

بشكل عام، يمكن استخدام نتائج البحوث والدراسات التسويقية لتحديد أفضل أنظمة التوزيع الممكنة لكل فئة من فئات المنتجات الجديدة، مع احتساب كلفة التعامل مع كل منفذ، وذلك من خلال وضع أو تطبيق معادلة متوازنة يكون هدفها الأساسي تحقيق أهداف كل من المؤسسة المقدمة للمنتج الجديد من جهة، وما يصبو إليه المستهلكون المستهدفون من منافع وفوائد من جهة أخرى، ذلك أن إيجاد أو توفير بيانات كافية ودقيقة عن منافذ التوزيع لكل فئة سلعية أو خدمية والجديدة منها بشكل خاص يساعد كثيراً في تصميم استراتيجية التوزيع الأكثر حفزاً لتوزيع أو بيع المزيد من وحدات المنتج المطروح وبتكاليف تسويقية معقولة[1].

---

(1) Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning Implementation Control, Prentice - Hall, International Edition, 1991, p. 313.

اعتبارات الخط الإنتاجي:

من غير المألوف أن يتم تقديم منتجات جديدة ليس لها أية علاقة قوية مع المنتجات الحالية للمؤسسات، لذا فإنه من المتعارف عليه في معظم الصناعات أن المنتج الجديد ما هو إلا إضافة جديدة للخط أو الخطوط الإنتاجية الحالية، وبناء عليه فإن الواجب يقتضي تقدير الآثار الإيجابية والسلبية لما سيتم تقديمه من منتجات جديدة عن المزيج السلعي أو الخدمي الحالي للمؤسسات، وخاصة إذا كانت ربحية المنتج الجديد قليلة بالمقارنة مع ربحية المنتجات الحالية، لذا فقد يكون من الضروري وضع استراتيجية إحلالية مميزة للمنتجات الجديدة إذا ما رغبت المؤسسات في تجنب أية إثارة سلبية نتيجة تقديم منتجات جديدة، على الجانب الآخر لا بد للمؤسسات المعنية من تطوير تلك المنتجات الجديدة التي تزيد من مبيعات، الحصص التسويقية وهوامش الأرباح للمؤسسة، إلا أن تكون أرباحها ومبيعاتها أقل من المنتجات الموجودة حالياً في المزيج التسويقي للمؤسسات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقديم خط إنتاجي جديد سيكون له بعض الآثار عند وضع الأسعار وتحديد نظم التوزيع وبرامج الترويج، ومن الأسئلة الأخرى التي تحتاج إلى إجابات واضحة لها هي ما يرتبط بضرورة أو عدم ضرورة أن يكون هناك علاقة مباشرة لما يتم تقديمه من منتجات جديدة بالمنافذ الحالية للتوزيع أم لا؟

بشكل عام، لا بد أن ينصب اهتمام الإدارات المعنية بالتطوير على تخفيض الآثار الجانبية السلبية لما يقدم من منتجات جديدة الحالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة تركيز الجهود نحو زيادة الآثار الإيجابية الناتجة عن تقديم المنتجات الجديدة على الخطوط الإنتاجية للمؤسسة.

اعتبارات الحصة السوقية:

من الأمور التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل رجال التسويق لغاية الوقت الحالي تلك الأمور المرتبطة بالحصة السوقية المرغوب تحقيقها خاصة في المؤسسات صغيرة الحجم من جهة وذات القدرات الإبداعية المعقولة من جهة أخرى، وبناء عليه فإن موضوع الحصة السوقية لا بد من إعطائها الاهتمام اللازم كإحدى المحددات والمكونات الأساسية وليس الضمنية في الاستراتيجية التسويقية لما يراد تقديمه من منتجات جديدة، كذلك قد تكون الحصة السوقية كهدف لا بد أن تسعى الشركة لتحقيقه.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة اشتمال الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد على تحقيق الحصة السوقية المطلوبة له في الأسواق المستهدفة، كما أن

معرفة نقاط القوة والضعف للمنتج الجديد وخاصة في مرحلة التقديم سيساعد كثيراً في تعديل ما لديها من مشاكل، بالإضافة إلى إعادة تقسيم أسواقها المتاحة من ناحية أخرى، وذلك بهدف تمكينها من تحقيق حصة سوقية معقولة لها في أسواقها المستهدفة.

وفي النهاية لا بد أن يتم إعطاء عناية خاصة لإمكانية تشابك عناصر المزيج التسويقي للمنتجات الجديدة وتأثيرات ذلك على المدركات الحسية للمستهلكين المستهدفين ونوعية ردود المنافسين المتوقعة، كما يجب أن يتم إيراد الأهداف التسويقية المحددة للمنتجات الجديدة بشكل قابل للتطبيق من النواحي الفنية والتسويقية والبيئية العامة، وبما لا يتعارض مع أهداف الماركات الأخرى في المزيج السلعي للمؤسسة.

ميزانية تطوير المنتجات الجديدة:

تحديد الميزانية المالية التي يجب تخصيصها لتطوير المنتجات الجديدة لا يختلف كثيراً من الناحية العلمية عند وضع الميزانية العامة للمؤسسة، على سبيل المثال، هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع ميزانية التطوير للمنتجات الجديدة نوردها كما يلي:

- عدد مراحل التطوير التي تحتاجها المؤسسة لتطوير المنتج الجديد.
- توفر أو عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التطوير.
- طبيعة السلعة وهل هي ميسرة؟ أو تسويقية؟ أم معمرة؟ أم صناعية؟
- مقدار المبالغ التي ستخصص لمرحلتي التصميم الأولي واختبار السوق بالإضافة إلى ما ينفق عادة من قبل المؤسسات على مثل هذه الأمور.
- مقدار المعلومات المتوفرة ومدى دقتها حول مفهوم المنتج الجديد، ذلك أن قلة المعلومات قد تكون من الأسباب الداعية للمزيد من البحث والتقصي اللذين يؤديان إلى تكبد المؤسسة المعنية إلى تكاليف إضافية لا داعي لها.

المبحث الرابع

المنظور التسويقي لإدارة المنتجات

من الأمور الصعبة التي تواجه إدارات المؤسسات عند تنفيذ خططها التطويرية تلك الأمور المرتبطة بتوقيع تنفيذ البرامج التسويقية الموضوعة، والخاصة بالمنتجات الجديدة المقترحة بمراحلها المتسلسلة.

كما يتضمن تحديد توقيت البرنامج التسويقي التدرج في عملية تنفيذ الأنشطة المطلوبة، ضمن فترات زمنية محددة، كما يرتبط التوقيت أيضاً بتحديد وقت تنفيذ بعض الأنشطة التسويقية الترويجية كالكوبونات والجوائز والعينات المجانية[1].

(1/4/3) وجهة نظر تسويقية لإدارة المنتجات:

يعتبر تبني استراتيجية تطوير مرنة في المؤسسات المعاصرة استجابة مباشرة لركائز المفهوم الحديث للتسويق، إذ أن تطوير السلع والخدمات المرغوبة من قبل المستهلكين من الأمور المرتبطة بالمفهوم الحديث للتسويق الذي يركز أساساً على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم المتجددة من وقت لآخر.

كما أن تطوير المنتجات الجديدة من وجهة نظر إدارية يتطلب وجود قناعات كافية لدى إدارات هذه المؤسسات وخاصة العليا منها، بالإضافة إلى أهمية جذب مساهمات كافة العاملين في عملية التطوير لهذا المنتج أو ذاك.

تسويقياً، تطوير إدارة المنتجات الجديدة وضع الخطط والبرامج ممكنة التنفيذ وعلى ضوء المعلومات والبيانات التي يجب أن توفرها إدارات التسويق في المؤسسات المعاصرة، ذلك أن المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بأساليب ثانوية أولية هي الأساس لمبادرة المؤسسات المعنية لتقديم كل ما هو جديد أو مفيد ولمختلف شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة. وبناء عليه، فإن عملية التطوير ترتبط أولاً وأخيراً بتطبيق ركائز المفهوم الحديث للتسويق من حيث تبني خطوات البحث العلمي من جهة ومراحل التطوير المتبعة بهذا الصدد من جهة أخرى.

(2/4/3) الاعتبارات أساسية لإدارة المنتجات الجديدة:

في السير المبرمج لعملية إدارة المنتجات الجديدة فإنه من المفيد توخي الإجابات المقنعة لمجموعة من الأسئلة أو التساؤلات التي تشكل الإطار النظري لاتخاذ بعض القرارات الأساسية للبدء بعملية التطوير وكما يلي:

(1) محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 110-111.

- تحديد القرارات الأساسية الخاصة بعملية التطوير الواجب اتخاذها من قبل الإدارة العليا في المؤسسات من خلال توضيح ما هو مطلوب من مهام وواجبات بالنسبة للعوامل الإدارية، المالية والتسويقية وغيرها وذلك بهدف معرفة المسار الذي يجب أن تتبعه عملية التطوير.
- تحديد المعايير المستخدمة في تقييم القرارات الأساسية للبدء في عملية التطوير على سبيل المثال، قد يكون من ضمن هذه المعايير مدى مشروعية ما يتم تطويره أو لا؟ وذلك من النواحي القانونية والاجتماعية والإدارية والمالية(1).
- التعرف على نوعية العوامل البيئية ومدى تأثيرها على قرار التطوير، وذلك من ناحية تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتقدير آثارها الإيجابية أو السلبية.
- تحديد أثر قرار التطوير على عوامل التسويق وخاصة عناصر المزيج التسويقي للسلعة أو الخدمة المقترحة.
- التعرف على تأثير قرار التطوير على أنماط أو أساليب العمل في الإدارات المالية، الإنتاجية والتسويقية وتقدير مدى وكلفة قرار التطوير على كل منها.
- تحديد أثر قرار التطوير على الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على ما يجب فعله أو تعديله من أساليب وخطط تسويقية أو لا؟
- كما تجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التطوير كقرار إداري - لا بد أن يدرس أثرها على الفلسفة الإدارية الحالية المطبقة، وهل هناك حاجة لتغيير هذه الفلسفة الإدارية أم لا؟

بشكل عام، تفرض إدارة المنتجات الجديدة على المعنيين بها ضرورة التعرف على كل نمط العلاقات التي ستسود بين الإدارات المختلفة في المؤسسة مع تحديد الدور المطلوب من كل إدارة أو قسم بالنسبة لعملية التطوير للمنتجات الجديدة بالإضافة إلى كيفية وطبيعة عملية تصنيف ما تم تطويره من منتجات - سلع وخدمات - داخل المؤسسة وتأثير ذلك على المزيج السلعي الحالي فيها، بالإضافة إلى تأثير ما تم تطويره على البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية المحيطة بالمؤسسات المعنية، وكيف يمكن للإدارات المختصة بعملية وإدارة المنتجات الجديدة التعامل مع حالات عدم التأكد الناتجة عن جهل المؤسسات بما يجري من تغييرات بيئية حولها.

(3/4/3) المقومات الأساسية لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة:

(1) Levtt Tneadore, Marketing Intangible Produce & Produced Intangibles, Harvard Business, Review, May, 1981, p. 25.

الحقيقة أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي لا بد من تواجدها لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة وكما يلي:

- ضرورة إيجاد سياسات تطويرية ثابتة نسبياً للمؤسسات لا تتغير مع تغير الإدارات العليا فيها، وذلك لضمان الاستمرارية والتفهم لمبررات التطوير وفوائده.
- أن يكون لدى المؤسسة أو المؤسسات المعنية القدرة على توليد الأفكار الجديدة وباستمرار، وذلك من أجل السير بخطوات التطوير المعتادة من قبل المؤسسات المعاصرة، وقد تتوفر هذه القدرة من خلال إيجاد المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة مهما كان مضمونها أو شكلها.
- أن يكون لدى المؤسسات مختلف المصادر المعنية القدر على التعرف على ردود أفعال المستهلكين والمنافسين نحو أية أفكار جديدة يجري تحويلها إلى مشروعات سلعية أو خدمية فيما بعد.
- كما يفترض أن يكون لدى المؤسسات القدرات الفنية والتسويقية وغيرها من أجل تحديد الجدوى الاقتصادية لأية منتجات جديدة يجري أو جرى تطويرها ويخطط لتقديمها فيما بعد.
- وبناء عليه، فإن إدارات التسويق والتطوير في المؤسسات المعنية بعملية التطوير لا بد من أن تتوفر لها كافة الآليات والكفاءات والموارد المالية المناسبة لتصميم المزيج التسويقي المناسب للسلعة أو الخدمة المراد تطويرها وتسويقها.
- كما تستوجب عملية التطوير وضع السياسات والبرامج الهادفة لتنسيق وتوحيد جهود كل من دوائر التسويق والتطوير مع الدوائر الأخرى في المؤسسات وبما يحقق الأهداف الموضوعة، ذلك أن قضايا مثل اختبار السوق (TEST MARKET) والذي لا بد أن يتم تنفيذه بالتنسيق مع دوائر التطوير المعنية داخل المؤسسات.
- وضع أساليب وآليات التنبؤ الصحيحة والدقيقة للتعرف على مستويات الأداء المتوقعة للمنتجات الجديدة وتحت ظروف بيئية متغيرة وبشكل دوري ذلك أن العملية التطويرية يحتاج إنجاحها إلى تصميم وتنفيذ وتنظيم مجموعة من الأنشطة الإدارية، الفنية، الإنتاجية، المالية والتسويقية وبشكل محسوب ودقيق يأخذ عنصري الكلفة والوقت.
- كما يتوجب على المؤسسات المعنية توضيح آثار التطوير السلعي أو الخدمي على منافذ التوزيع الحالية ومستويات الأسعار الواجب اتباعها وتحت ظروف تنافسية واقتصادية مختلفة.

(4/4/3) خطوات عملية إدارة المنتجات:

يمكن تعريف إدارة المنتجات من منظور تسويقي "بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بوضع وتحليل، وتنظيم، وتخطيط، وتنفيذ، والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصاً الجديدة منها وبما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى".

بشكل عام تتضمن إدارة المنتجات مجموعة من الخطوات الأساسية نوردها هنا كما يلي:

1- تحديد القرارات ذات العلاقة بالعملية التطويرية:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية إدارة المنتجات، ذلك أن القرارات المتعلقة بالمنتجات يجب أن يتم اتخاذها في كل مستوى من مستويات العمل في المؤسسة، على سبيل المثال يمكن أن يتم تحديد القرارات حسب المستوى الإداري والذي قد يبدأ من رئيس مجلس الإدارة، المدير العام أو مساعديه وصولاً إلى المديرين المعنيين بالشؤون المالية، الإنتاجية والتسويقية وغيرها. لكن ما يجب ملاحظته هنا هو أن القرار الأكثر أهمية حول هذا الأمر هو المرتبط بتطوير وتنفيذ البرنامج التسويقي الفعال والمناسب الذي يشير لمدى صحة أو دقة القرارات الأخرى الصادرة من مستويات إدارية أخرى وحول نفس قضية التطوير.

2- تحديد معايير تحليل القرارات المتعلقة بالمنتج السلعي أو الخدمي الجديد من ناحية الربحية، حجم المبيعات، النمو السنوي للطلب والحصة السوقية وهكذا، إلا أن هناك بعض الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات واضحة ألا وهي تلك المرتبطة بكيفية قياس الربحية أو العائد على الاستثمار، وتحديد حجم المبيعات المرغوب في ظل ظروف اقتصادية متباينة، بالإضافة إلى تحديد رأس المال العامل وحقوق المساهمين وهكذا.

3- التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً على القرارات المرتبطة بالمنتجات الجديدة ومنها تلك القرارات ذات الصلة بالمستهلكين وخصائصهم الديمغرافية والنفسية ومن بيئات مختلفة وتقدير تأثير هذه المعلومات على صياغة الخصائص الشكلية والموضوعية للمنتج الجديدة.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أهمية فهم ظروف المنافسين وتقدير ردود أفعالهم المتوقعة نحو ما تطرحه مؤسسة ما من سلع أو خدمات جديدة.

4- تحديد تأثير العوامل البيئية المحيطة بعمل المؤسسات المعاصرة من الأمور التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج التطوير للمنتجات الجديدة؛ لذا لا بد من التعرف على شكل ومضمون العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية والسياسية وتأثيرها المحتمل على ما يجري تنفيذه من خطط وبرامج هدفها تقديم منتجات جديدة.

5- كما تفترض عملية إدارة المنتجات الجديدة وضع مختلف الخطط والبرامج المالية، البشرية والتكنولوجية والتي تهدف فعلاً إلى مساعدة دوائر التطوير والتسويق في تنفيذ أهداف المؤسسات المعنية.

6- تقدير تأثير أية قرارات يتم اتخاذها على عناصر العملية الإدارية والتسويقية وبما لا يتعارض كلياً مع الفلسفة الإدارية المتبعة في المؤسسات المعنية التي ترعى العملية التطويرية[1].

(1)خالد الكردي، مرجع سابق، ص 100-112.

الفصل الرابع
الجانب التطبيقي

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أثر الخصخصة على إدارة وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية التي تم خصخصتها مقارنة مع الشركات غير المخصخصة، وسيتم العمل على تحقيق هذا الهدف من خلال القيام بتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تمت على الشركات المخصخصة وغير المخصخصة في الأردن للتعرف على مدى وجود فروق بين هذين النوعين من الشركات فيما يتعلق بتوصيف وتقييم سياسات تخطيط وتنظيم وتطوير المنتجات، وتقييم مراحل تطوير المنتجات في هذه الشركات، بالإضافة إلى التعرف على مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات.

ويتضمن هذا الفصل خمسة مباحث هي:

المبحث الأول: ويتناول تأثير سياسة الخصخصة على المراحل المختلفة لعملية تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة مقارنة مع الشركات غير المخصخصة.

المبحث الثاني: تأثير سياسة الخصخصة على مكونات المزيج التسويقي لمنتجات الشركات المخصخصة مقارنة مع الشركات غير المخصخصة.

المبحث الثالث: أثر العوامل الإدارية في تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة مقارنة بالشركات غير المخصخصة.

المبحث الرابع: أثر الخصخصة على تنظيم جهاز تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة مقارنة مع الشركات غير المخصخصة.

المبحث الخامس: أداء وظيفة تطوير المنتجات.

فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة الدراسة وأهداف الدراسة أمكن التوصل إلى الفروض التالية:

1- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الشركات التي تم خصخصتها والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات

2- لا تختلف مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات اختلافاً جوهرياً بين كل من الشركات التي تم خصخصتها والشركات التي لم يتم خصخصتها بعد.

3- لا يوجد اختلاف جوهري بين كل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بالعوامل الإدارية المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات

4- هناك تأثير إيجابي بين خصخصة الشركة وقيامها بالتنظيم الجيد لتطوير المنتجات

5- لا توجد فروق معنوية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي تحليلي ودارسة الحاله

1-المصادر الثانويه: والذي أشتمل على جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة أهمها:

أ- المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة لموضوع الدراسة.

ب- سجلات وبيانات الشركات الأردنية فيما يخص الشركات التي تم خصخصتها وفيما يخص برنامج الخصخصة.

ج- سجلات وزارة الصناعة والتجارة ولجنة المواصفات والمقاييس الأردنية.

2-المصادر الاوليه: والذي أشتمل على جمع البيانات والمعلومات اللازمة للاستدلال الإحصائي واختبار فروض الدراسة وذلك من خلال استقصاء تم توزيعه على الشركات التي تناولتها الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات التالية:

أ - مجتمع الشركات التي تم خصخصتها سواء (جزئياً – كلياً) بعد أن كانت مملوكة للحكومة.

ب- مجتمع الشركات المملوكة للحكومة والتي لم يتم خصخصتها بعد.

ويوضح الجدول التالي مجتمع الشركات التي تم خصخصتها جزئياً أو كلياً والبالغ عددها (19) شركة.

جدول (5)

جدول بأسماء الشركات التي تم خصخصتها جزئياً أو كلياً في الأردن

تسلسل	اسم المؤسسة/الشركة	درجة الخصخصة
1-	شركة الإسمنت الاردنية	كليّة
2-	شركة الاتصالات الاردنية	كليّة
3-	مؤسسة النقل العام	كليّة
4-	سلطة المياه الاردنية	جزئية
5-	سكة حديد العقبة	جزئية
6-	الاردنية للسياحة والمياه المعدنية	جزئية
7-	شركة الاسواق الحرة في المطارات الاردنية	كليّة
8-	شركة تزويد وتموين الطائرات	جزئية
9-	اكاديمية الطيران	كليّة
10-	شركة البوتاس	كليّة
11-	محفظة المؤسسة الاردنية للاستثمار لمساهمات الحكومة في الشركات	جزئيه
12-	الملكية الاردنية	كليّة
13-	شركة الكهرباء	جزئيّة
14-	قطاع البريد	جزئيّة
15-	مشروعات وزارة التموين	جزئيّة
16-	شركة مناجم الفوسفات الاردنية	جزئيّة
17-	سلطة طيران المدني	جزئيّة
18-	محطات الفحص الفني لمركبات إدارة الترخيص السواقين والمركبات	جزئيّة
19-	العربيه الدوليه للفنادق	كلية

أما الشركات والمؤسسات العامة التي لا تزال مملوكة للحكومة ولم يتم خصخصتها بعد فعددها (1) شركة وهي:

1- مؤسسة الموانئ

2- قطاع الأعلام (الإذاعة والتلفزيون)

3- نادي مدينة الحسين للشباب

4- خط سكة الحديد الخفيف لنقل الركاب من عمان والزرقاء

5- المطارات الأردنية (مطار الملكة عليا الدولي) ومطار ماركة ومطار العقبة
6- معهد الإدارة العامة
7- نشاطات أمانة عمان الكبرى
8- إدارة المياه في محافظات الشمال ومحافظة الزرقاء
9- مستودعات دائرة الجمارك – جمرك عمان
10- محطة تنقية المياه العامة في الخربة السمراء
11- شركة البتراء للحفر

وعلى ضوء ذلك فقد تكون مجتمع الدراسة من (30) شركة ومؤسسة حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية من هذه الشركات بلغ عددها (20) شركة وتمثل ما نسبته (67%) من مجتمع الدراسة، وبعد اختيار العينة عشوائية، ضمت هذه العينة (7) شركات مخصصة كلياً، و(7) شركات مخصخصة جزئياً و(6) شركات لم تخصخص ولا تزال مملوكة للحكومة بالكامل.

العناصر التي اشتملتها الدارسة:

قام الباحث بتطوير أداة للدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد اعتمد الباحث في بناء هذه الأداة على العوامل والمكونات المختلفة المتعلقة بإدارة وتطوير المنتجات وقد تم تقسيم هذه العوامل والمكونات إلى خمس مجموعات رئيسية كما هي موضحة في الشكل رقم (1-1).

شكل (1-1)

العناصر التي اشتملتها الدراسة

العوامل والمكونات المؤثرة في إدارة وتطوير المنتجات

1- مراحل عملية تطوير المنتجات
يتم تحليل هذا المتغير عن طريق ما يلي
- وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة
- مصادر أفكار التطوير
- تقييم الأفكار والاختبارات الفنية والتسويقية
- تقييم ردود الأفعال للمنافسين
- تحديد شكل ووسائل الترويج قبل طرح المنتج الجديد في السوق
- تقديم المنتج الجديد للسوق

2- مكونات المزيج التسويقي
يتم تحليل هذا المتغير عن طريق ما يلي
- المتغيرات الخاصة بسياسة التوزيع
- المتغيرات الخاصة بسياسة الترويج للمنتجات الجديدة
- سياسة التسعير لهذا المنتجات
- تحديد سياسة تخطيط المنتجات الجديدة والتي تتضمن مجموعة من المعايير وهي تحديد درجة الجودة المطلوبة للمنتج الجديد ودور التكنولوجيا الحديثة في تقديم المنتجات الجديدة ومعدل دوام المنتجات الجديدة في السوق ثم أسباب فشل المنتجات الجديدة عند تقديمها للسوق للاستفادة من ذلك في تخطيط المنتجات الجديدة .

3- العوامل الإدارية المؤثرة في سياسة تطوير المنتجات
يتم تحليل هذا المتغير عن طريق ما يلي
- دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير المنتجات وتشجيع سياسة الابتكار
- طرق مكافأة الإدارة العليا للعاملين الذين يقدمون أفكارا جديدة للتطوير
- دوافع الإدارة العليا لتقديم دوافع جديدة
- أهم المشكلات التي تعوق عملية تطوير المنتجات

4- تنظيم عملية تطوير المنتجات
يتم تحليل هذا المتغير عن أيضا بعدد من العناصر أهمها
- مدي وجود جهاز تطوير المنتجات
- ومدي تأثير وجود وحدة متخصصة في بحوث السوق وتوفر قاعدة بيانات للتطوير كأداة لعملية التطوير

5- أداء وظائف تطوير المنتجات في الشركات التي تم خصخصتها وفقا للدرجة خصخصتها
يتضمن تحليل هذا المتغير مجموعة من العناصر مثل الأعمال والوظائف التي تقوم بها هذه الشركات في مجال التطوير المنتجات والمعوقات التي قابلتها الشركات بعد الخصخصة في مجال تطوير المنتجات وما أضافته الخصخصة لعملية تطوير المنتجات في هذه الشركات .

وبعد أن قام الباحث بتصميم الأداة المعدّة لجمع البيانات قام بعرضها على مجموعة مكونة من (15) فرد من المختصين وذوي الخبرة في هذا المجال وذلك بهدف إجراء صدق تحكيمي للأداة قبل القيام بتطبيقها، وقد قام الباحث بإجراء العديد من التعديلات والتي تضمنت إضافة بعض الفقرات وشطب بعضها الآخر، بالإضافة إلى تعديل بعض الصياغات اللفظية واللغوية، حيث استقرت الأداة في صورتها النهائية الواردة في آخر هذا البحث.

طريقة جمع البيانات:

قام الباحث بجمع بيانات الدراسات من خلال إجراء مقابلة شخصية مع مدراء الشركات التي تضمنتها عينة الدراسة بعد أن تم أخذ الموافقة الشفهية المسبقة منهم، حيث قام الباحث ببيان موضوع الدراسة وأهدافها للأفراد قبل جمع المعلومات، حيث استغرقت المقابلة الشخصية مع مدير كل شركة ما بين (3-4) ساعات، واحتاج الباحث إلى (22) يوم لإتمام هذه المقابلات وذلك خلال الفترة الممتدة من 2006/3/18 وحتى تاريخ 2006/4/8.

المعالجة الإحصائية:

بعد أن فرغ الباحث من إجراء المقابلات الشخصية مع مدراء الشركات التي تناولتها الدراسة، تم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences SPSS)، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية المرجحة.
2- النسب المئوية.
3- اختبار (ت) وذلك لمقارنة النتائج المتعلقة بكل نوع من الشركات التي تناولتها الدراسة مع بعضها البعض.

الدراسات السابقة :

1 -الدارسات التي تناولت سياسة الخصخصه ودوافعها

أ- الدراسات العربيه:

1- **دراسة (عماري، 2002) ورقة عمل بعنوان: "تجربة شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة":** استعرضت هذه الدراسة تجربة خصخصة شركة الاتصالات الأردنية من خلال التركيز على أسباب خصخصة هذه الشركة والمراحل التي مرت بها عملية الخصخصة إضافة إلى النتائج التي تمخضت عنها وقد اعتمدت على الأسلوب الوصفي للإجراءات والسياسات

التي تم اتخاذها إلى جانب الاستدلال ببعض المؤشرات الرقمية للتدليل على نجاح هذه التجربة .

كما حاولت أن تعطي صورة عن نتائج خصخصة شركة الاتصالات وتحسين ظروف العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم وعدم اللجوء إلى الاستغناء عن الموظفين بعد الخصخصة إلى جانب تنشيط المنافسة وقوة السوق وتوسيع سوق رأس المال المحلي وتنمية المجتمعات المحلية هذه بالإضافة إلى أن الدراسة أكدت على التزام شركة الاتصالات الأردنية بدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وتنمية قطاع المعلومات ونشر ثقافة الانترنت .[1]

2- دراسة (الطراونة، 2000) بعنوان التخاصية والكفاءة الإدارية:- وهي عبارة عن دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية :

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخاصية والكفاءة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في سوق عمان المالي (بورصة عمان) وقد عبرت الدراسة عن التخاصية بنسبة المساهمة الحكومية في الشركات أما الكفاءة الإدارية فقد تم التعبير عنها بعدد من المؤشرات مثل نسبة المبيعات إلى الاستثمار والعائد على الاستثمار وإنتاجية العمل. ولتحقيق هذا الهدف لجأت الدراسة إلى استخدام التقدير القياسي البسيط (simple regression) حيث شملت عينة الدراسة (38) شركة صناعية مساهمة عامة مسجلة قبل نهاية عام 1993 ولا يقل عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً وذلك اعتماداً على بيانات هذه الشركات لعامي 1995-1996 أي قبل شروع الأردن فعلياً في تنفيذ سياسة التخاصية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود علاقة بين نسبة الملكية العامة والكفاءة الإدارية مما يشير إلى أن ارتفاع نسبة الملكية العامة لا يؤدى بالضرورة إلى انخفاض الكفاءة الإدارية حيث عزت الدراسة هذه النتيجة إلى طبيعة القطاع الصناعي محل الدراسة والذي تسعي جميع الشركات العاملة فيها للربح بغض النظر عن طبيعة الملكية. وعلى ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها :

ضرورة دراسة كافة سبل التخاصية قبل اتخاذ قرار بشأنها إذ ليس بالضرورة ان تنحصر التخاصية في نقل الملكية، إضافة إلى إجراء المزيد من

[1] عماري شبيب ، تجربة شركة الاتصالات الاردنيه بعد الخصخصه،ورقة عمل مقدمه الى ورشة العمل (الاردن رؤيه جديده برنامج التخاصيه الاولى) الهيئه التنفيذيه للتخاصيه مع مركز المراه الريادي،عمان كانون الاول(2002).

الدراسات العملية حول تجارب التخاصية من أجل تقييم تحقيقها لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية .[1]

3-دراسة (يوسف، 1994)رسالة ماجستير بعنوان : عمليات تحويل ملكية القطاع العام إلى ذلك تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وتقييم خطط عمليات تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث جاءت هذه الدراسة نظرية بحته وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

1- أوضح البحث طرق تحويل ملكية القطاع العام إلى الخاص، كما بيّن مراحل وقرارات وخطوات نقل الملكية طبقاً لطرق البيع المختلفة، وتناول الأخطاء المحتمل حدوثها، وبين ضرورة إخضاعها والتقييم للتحقق من البيع حقق أهدافه الموضوعة ومن انه تم الحصول على أعلى عائد ممكن ومن انه تم بأقل تكلفة ممكنة ومن الكشف في نفس الوقت عن الجوانب الإيجابية والسلبية التي صاحبت

2- ضرورة توجيه عناية خاصة للنتائج النهائية المحققة من البيع والكشف عنها بصورة واضحة في تقرير المراجعة، إذ إنها توضح إلى أي مدى استطاع المسئولون عن البيع تحقيق أهداف البيع وزيادة الحصيلة وتخفيض التكاليف اللازمة لإتمامه[2]

4-دراسة (سعادة، 1998)دارسه ميدانيه بعنوان : الخصخصة أهميتها ودورها في خدمة التنمية في الأردن.

وتستعرض هذه الدراسة مشكلة التراجع الاقتصادي وأسبابه ومشاكل الخصخصة وعوامل نجاحها وأساليبها، بالإضافة إلى التنمية في الأردن.

واتبع الباحث المنهج الوصفي لبيان التراجع الاقتصادي الذي شهدته دول كثيرة في القرن الحالي وأسبابه كما تتبع الحلول المقترحة لعلاج ذلك وبيّن دوافع وأسباب الحاجة إلى الخصخصة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن الخصخصة غير كافية لإصلاح الأوضاع الاقتصادية مما يعنى الحاجة إلى عملية إعادة تغيير شاملة لجميع نواحي الحياة.

---

[1] الطراونة، محمد أحمد، "التخاصية والكفاءة الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 1، الأردن، 2000، ص ص139-160.

2 ناجي تحسين ،يوسف،عمليات تحويل ملكية القطاع العام الى الخاص،مجلة الاداره،العداد الاول،المجلد27،يوليو 1994ص22_48

عدم وجود طريقة مثلى للخصخصة لأن الخصخصة تتم بأساليب تتناسب مع الأوضاع السائدة في المجتمع، وهي مختلفة عن الأوضاع في غيره من المجتمعات. زيادة الأسعار.1

5- وفى دراسة عن إمكانية خروج الدول النامية من الأزمات الاقتصادية في ظل ملكية الدولة للمؤسسات العامة (البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، 1997) أوضحت الدراسة أن ملكية الدولة للمؤسسات العامة في الدول النامية أدى إلى انخفاض كفاءة النشاط الاقتصادي في هذه الدول نتيجة لزيادة العبء المالي على كاهل موازنات هذه الدول كانعكاس لعبء الإقراض المتنامي للقطاع العام وحاجته المستمرة للتمويل . وقد أدي ظهور الركود التضخمي في الاقتصاديات الصناعية، وتفاقم الأزمات الاقتصادية للدول النامية إلى إعادة النظر في دور الدولة في الحياة الاقتصادية ومدى إمكانية الخروج من تلك الأزمات في ظل ملكية الدولة للمؤسسات العامة . ومن هنا كان الاتجاه لتبني العديد من الدول لبرنامج الخصخصة كوسيلة لتخفيف الضغط على الحكومات والارتقاء بمستوى الأداء الاقتصادية وتحقيق توزيع أمثل لموارد المجتمع، حيث تذكر تقارير البنك الدولي في هذا الصدد أن هناك أكثر من _6800)مشروع مملوك للدولة عبر دول العالم المختلفة قد تم خصخصتها خلال الفترة 1980-1991، كما تشير التقارير إلى انه خلال السنوات الأولى من التسعينات تم بيع مؤسسات عامة في الدولة النامية تزيد قيمتها الإجمالية على 19 مليار دولار أمريكي.2

6-ورقة عمل (البيرقدر، 2000) بعنوان تجربة تخاصية شركة مصانع الإسمنت الأردنية: حيث قدمت هذه الورقة تجربة خصخصة شركة الإسمنت الأردنية من خلال استعراض الخطوات التنفيذية لعملية خصخصة الشركة وأهدافها بعد الخصخصة إلى جانب النتائج التي حققتها الشركة بعد الخصخصة، وقد اعتمدت الورقة على أسلوب التحليل الوصفي للمؤشرات الرقمية التي استرشدت بها للتدليل على نجاح هذه التجربة .

وقد خلصت الورقة إلى أن الشركة بعد الخصخصة حققت نتائج إيجابية تمثلت في تحسين الوضع التنافسي للشركة من خلال خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتطوير الموارد البشرية وكذلك تحسين نوعية الإسمنت المنتج وزيادة حجم صادرتها من الإسمنت عن طريق فتح الأسواق الجديدة وارتفاع مبيعاتها وانخفاض حجم مديونيتها، كما أكدت الورقة على أن الرؤية

---

1 سعادة،، الخصخصه اهميتها ودورها في خدمة التنميه في الاردن،دراسه ميدانيه ،ةبحث مقدم في الموتمر العلمي المحاسبي الثاني، المحاسب العربي وتحديات القرن العشرين، حامعة العلوم التطبيقيه ،عمان ،3 حزيران،1998.

2 ـ البنك الأهلى المصرى ، (1997) ، النشرة الاقتصادية، العدد الأول، المجلة الخمسون

المستقبلية للشركة تتمثل في بقائها ضمن كبرى الشركات الصناعية الرائدة في المملكة بشكل خاص ومنطقة الشرق الأوسط بشكل عام [1].

7- **دراسة (عبد الحسين وداي العطية، 1989) بعنوان: الخصخصة في البلدان النامية: إيجابياتها وسلبياتها.** وقد هدفت الدراسة إلى بيان تجربة الخصخصة في الجمهورية التونسية وبيان الإجراءات التي اتخذت بهذا الصدد وبيان النتائج الايجابية التي سجلت بعد مرور خمس سنوات على بداية تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة.[2]

8- **دراسة (صبرى عجلان)(1996)العنوان : التجربة المصرية في الإصلاح الاقتصادي** تناولت هذه الدراسة التجربة المتميزة المصرية فهي تجربة فذة وأفكارها مبدعة وإجراءاتها في تطبيق الخصخصة متميزة وواقعية وعملية .

حيث ان ما يميز هذه التجربة انها عالجت موضوع البطالة التي تصاحب التخاصية وهي موضوع شائك جدا وكذلك قضية تقيم موجودات المشاريع المعدة للخصخصة وأساليب بيعها .

حيث ان برنامج الخصخصة المصري تضمن حزمة متكاملة من الإجراءات في مجالات التشريع والاقتصاد والإدارة وحرص على إعداد كوادر مهنية مدربة ومتميزة تنتقل مع المنشاة عند الخصخصة[3].

ب- دراسات الأجنبية :

1- **دراسة (Eckel: and Singal) بعنوان التخاصية والكفاءة** : أثار بيع الخطوط الجوية البريطانية قامت هذه الدراسة بتحليل اثر التخاصية على أداء شركة الخطوط الجوية البريطانية التي تمت خصخصتها في عام (1987) وذلك من خلال اختبار تأثير التخاصية على أسعار المنافسين لهذه الشركة و أسعار تذاكر الطيران على الخطوط التي تخدمها هذه الشركة وقد استخدمت الدراسة منهجية المقارنة بين مؤشرات أداء هذه الشركة بعد الخصخصة وبين الشركات المنافسة العاملة ضمن نفس البيئة وظروف السوق وذلك لعزل اثر التغير في الملكية على كفاءة الشركة على أثار العوامل الأخرى .

---

[1] البيرقدر،سامر،تجربة تخاصيه شركة مصانع الاسمنت الاردنيه،ورقة عمل مقدمه الى ورشة عمل رويه جديده :برنامج التخاصيه الاردني ،عمان،كانون الاول،ديسمبر،2002

[2] العطية، عبد الحسين وداي، الخصخصة في البلدان النامية إيجابياتها وسلبياتها، العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 1، 1998 ص 56-74.

[3] صبري عجلان،مجلة الاقتصاد المعاصر،العدد الثاني،199

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخاصية (تحول الملكية العامة إلى خاصة) تؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة المخصخصة حيث أظهرت نتائج الدراسة بشركات الطيران الأمريكية بحولي (7%) عند الخصخصة هذه الشركة بسبب توقع زيادة قدرتها على المنافسة وهذا يعني بدوره زيادة ارباح الشركة المخصخصة والحد من أرباح الشركة المنافسة كما وجدت الدراسة ان أسعار تذاكر الطيران في الأسواق المخدومه من قبل شركة الخطوط الجوية البريطانية بحولي (14%) بالمتوسط عند خصخصة الشركة مما يؤكد بان التخاصية تؤدى إلى تحسين الكفاءة1.

2- **دراسة (mohammed&mishra)(1994) بعنوان : الخصخصة في الهند** : حالة القطاع المشترك جاءت هذه الدراسة نظرية بحتة حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي ولم يتناول فيها جانباً عملياً هدفت الدراسة إلى ما يلي:

ا- الاطلاع على مفهوم القطاع المشترك .

ب- رؤية مدى نجاح القطاع المشترك في تحقيق أهدافه.

ج- تقيم المتغيرات الاقتصادية التي تؤدى للخصخصة .

د- وقد تناولت هذه الدراسة أهداف الخصخصة في الهند وتوزيع الحصص من الأسهم قبل وبعد الخصخصة على الإطراف ذات العلاقة وقد بينت مفهوم القطاع المشترك وأهمية الأداء والتكنولوجيا في ظل الخصخصة .

هـ- وقد اعتبر القطاع المشترك في ظل المتغيرات الاقتصادية الخالية المرحلة المتوسطة ما بين القطاع العام والخاص والتى من خلالها يمكن التحويل إلى القطاع العام او التحويل إلى القطاع الخاص2.

3- دراسة (Basu) (1994) بعنوان التخلص من صعوبات الخصخصة في الدول النامية: تناقش هذه الدراسة إعاقات الخصخصة في الدول النامية حيث بينت بان الخصخصة لا زالت غير مفهومه في معظم دول أسيا وأفريقيا بسبب شعور الناس والسياسيين بان الخصخصة مفروضة من البنك الدولي وبيع الثروات الوطنية إلى الأجانب.

وقد بينت هذه الدراسة استراتيجية الخصخصة الناجحة كإعادة هيكلة القطاع العام ولابد أيضا من التدخل الحكومي لفك القيود الحكومية عن

[1] Eckel, C., D. Eckel, and V. Singal, "Privatization and Efficiency: Industry Effects of the Sale of British Airways", Journal of Financial Economics, Vol. 54, (1999) pp. 275-298.

[2] R. k. Mishra and A Lateef Syed Mohammed; Privatization in India:A ,Case for the Joint sector: International journal of public sector The management Hyderabad:India,Vol.7:No.1 Institute of public Enterprise:1994PP:67-7 0

المؤسسات الحكومية ودفع الاقتصاديات النامية إلى مستوى ينافس السوق العالمي وكذلك التقدم التكنولوجي .

جاءت الدراسة نظرية واعتمد الباحث على منهج الوصفي.[1]

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- تبني الخصخصة بدون عمليات إصلاح يمكن ان يودي إلى عدم كفاءة الإنتاجية.

2- عملية توزيع الحصص بدون تطوير القطاع الخاص يؤدى إلى عدم فاعلية الخصخصة .

3- من العوامل المهمة لنجاح الخصخصة إصلاح الخدمة المدنية وإزالة العوائق إمام الاستثمارات الأجنبية والتبادل التجاري وتحويل العملة .

4- دراسة (Pivovarsky:2001) بعنوان كيف تعمل التخاصية ؟ تركيز الملكية وأداء المؤسسات في أوكرانيا .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تركيز الملكية والأداء المؤسسات في أوكرانيا التي تبنت برنامجا طموحاً للتخاصية في مطلع عقد التسعينات وقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب التقدير القياسي للتعرف على العلاقة بين التركيز الملكية وافقا لأنواعها المختلفة (عامة وخاصة، محلية وأجنبية) من جهة، وأداء نحو (376) مؤسسه متوسطة وكبيرة الحجم موزعة على مختلف الصناعات الأوكرانية من جهة أخرى .

حيث ركزت الدراسة على ثلاثة مقاييس لأداء المؤسسات تمثلت في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Totaln factor productivity) وكلفة مدخلات الإنتاج المادية (Materrial input Cost) وإنتاجية العامل (Labor productivity).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، إبرازها وجود ارتباط ايجابي بين تركيز الملكية غير الحكومية وأداء المؤسسات في أوكرانيا حيث بينت النتائج العلمية للدراسة بان ارتفاع تركيز الملكية لدى اكبر (10) من المساهمين رافقة ارتفاع في كل من الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية العمل وكذلك انخفاض في كلفة مدخلات الإنتاج كما أظهرت الدراسة بان أداء المؤسسات المملوكة من قبل المالكين، إضافة إلى ان ملكية الصناديق الاستثمارية والشركات القابضة الاوكرانية للمؤسسات لم يكن لها اثر ايجابي على الأداء المؤسسات وخلافاً لتوقعات المراقبين الذين تابعوا عملية تحول الاقتصاد

[1] Prahlad K.Basu, TheGyosei Institute of Management Studies.Reading U K Demystifying Privatization in Developing Countries, The International Jonrnal of Public sector management;Vol;No9, 1994pp.44-55

الأوكراني إلى اقتصاد السوق منذ بداية، فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر واضح لطرق التخاصية التي تم اتباعها على هيكل الملكية في أوكرانيا .[1]

5-دراسة Paker[2] (1995) بعنوان الخصخصة والبيئة الداخلية – تطوير معرفتها عن عمليات التحويل .

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1-إلقاء الضوء على تأثيرات الإدارية والمؤسسية للخصخصة.

2-بيان كفاءة الأداء في ظل الخصخصة.

3-فهم عملية خصخصة لابد من فهم الإدارة والتكيف المؤسسي لعملية نقل الملكية جاءت هذه الدراسة نظرية بحتة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- حدوث تغيير في البيئة الداخلية للمؤسسات المخصخصة مما يؤدى إلى حرية الحركة في المنافسة والتغير الإداري دون ضوابط حكومية.
- المؤسسات شبه المخصخصه لم يكن بها تغيير اداري كما يجب. الخصخصة وشبه الخصخصة تؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

6- في دراسة عن سياسة الخصخصة ودوافعها في انجلترا أوضح (Marsh، Review of ، Privatization Under Mrs Thatchor،David (1997) Winter.،The Public Administration Literature) أن زيادة تدخل الحكومة في مجال الصناعة أدى لانخفاض مستوى المنتجات، وبالتالي عدم قدرتها على إشباع حاجات المستهلكين، وزيادة أعباء قروض القطاع العام (PSBR)وزيادة مشكلات أجور العاملين بهذا القطاع، وقد حدد علاج هذه المشكلات بضرورة تحويل القطاع العام في بريطانيا إلى شركات خاصة، أي تنفيذ برنامج الخصخصة للقطاع العام، وحدد كيف يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:

اتباع الأسلوب الهادئ في البيع لتحقيق نتائج إيجابية من حيث السعر المناسب وإدخال تكنولوجيا متقدمة للوصول إلى إنتاج كثيف رخيص قابل للمنافسة مرتفع الجودة.

إعادة هيكلة السوق من خلال تصفية شركات القطاع العام التي تعرضت للإفلاس وبيعها للقطاع الخاص لتصبح بعيدة عن الإدارة الحكومية.

---

[1] Perevoarsky ,A, How Does Privatization work? Ownership Concentration and Enterprise Performance in Ukraine, IMF Working Paper,WP\01\42,Internaional Monetary Fund,Washington,D.C(April2001)

[2] David Paker, Reserch center for irau strail stratag 4, university of Birmingham Business School Birmingham. UK. Privatization and Internal Environment Developing our Konwledge of th Adjustment process, International Jounrrol of public sector management , Vol, 8 No,1 1995, PP. 44-62

تطبيق مفهوم الشفافية في برنامج الخصخصة وإعلان الأفراد بكافة المعلومات عن الشركات المطروحة للخصخصة.

استخدام السهم الذهبي لعدم زيادة السلطة الاحتكارية او فرض قيود على الإنتاج أو زيادة الأسعار.[1]

7-**في دراسة واعدت عن الخصخصة في المجر Esztor)، Jakab(1999)، The Process of Privatization In Hungary، (Jun). 32-30) خلال الفترة من 1990-1998** أوضحت أن المجر بدأت في تنفيذ برامج الخصخصة منذ عام 1990 كجزء من تحول اقتصاد البلاد إلى اقتصاد السوق، وأن إقامة نظام تشريعي مناسب كان أمراً مطلوبا لكي تكتمل برامج الخصخصة بنجاح . وقد ركزت استراتيجية الحكومة على مجالات صناعة الطاقة الكهربائية وصناعة الغاز والنفط والإذاعة القومية وصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية والقطاع المصرفي، وقد أدي تنفيذ برامج الخصخصة إلى نمو بورصة بودابست وزيادة تدفق رأس المال الأجنبي إلى البلاد .[2]

8- **وفى دراسة عن أسباب خصخصة صناعة الكهرباء في الهند(Yamini، Narayanan(1999)، Privatization of Electricutility Industry in India: A Case Study، The University of Oklahoma، (Mar.) 60-72)** أوضحت مدى احتياج الهند كأحد البلاد النامية إلى الكهرباء للوفاء بجميع احتياجاتها للتنمية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الطلب عن العرض وبالتالي قررت الحكومة الهندية البحث عن المصادر الخاصة محلياً وخارجياً والتي يمكن استثمارها في قطاع الطاقة لزيادة التوليد الحالي للكهرباء، ونظراً لأن قطاع الكهرباء يرتبط ارتباطا وثيقاً بقطاعات الاقتصاد الأخرى فإن التوسع في هذا القطاع في الهند يمثل سياسة تنموية سليمة . وعلى ذلك فإن توسع القطاع الخاص في توليد الكهرباء سيؤدى إلى خلق المصادر التي تحتاجها البلاد بشدة وسيمكنه من سد الفجوة بين زيادة الطلب وقلة العرض ولقد ثبت فعلا أن خصخصة قطاع الطاقة الكهربائية في الهند كان الخطوة الأولى التي اتخذتها الدولة لتصبح دولة متطورة [3].

9- **وقد أوضحت دراسة عن الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية والخصخصة لست دول هى الأرجنتين وشيلي والمكسيك وماليزيا وسنغافورة وتايلاند (Pramote)، Pisitkasem(1999)، Telecommunications Development and Privatization: A Case Study of Six Countries، The University of Wisconsin-Milwaukee، (Aug). 22-258)** أن الاتصالات السلكية واللاسلكية تعتبر بنية أساسية تعمل

---

[1] Marsh, David (1997), Privatization Under Mrs Thatchor, Review of The Public Administration Literature, Winter.
[2] Esztor, Jakab(1999), The Process of Privatization In Hungary, (Jun). 32-30)
[3] Yamini, Narayanan(1999), Privatization of Electricutility Industry in India: A Case Study, The University of Oklahoma, (Mar.) 60-72)

على رفع مستوى النمو والتنمية الاقتصادية . ورغم ذلك فقد تجاهلت الدول النامية أهميتها حتى أواخر الثمانينات من القرن الماضي . وأن التمويل اللازم الذي ترصده حكومات الدول النامية لإقامة شبكة اتصالات تليفونية لم يكن بالقدر الكافى إذا ما قورن بباقي أنماط البنية الأساسية الأخرى مثل الطاقة والمواصلات والرى والمرافق الصحية، وان البرامج الاجتماعية لدى كثير من هذه الحكومات، ولقد أدى ذلك إلى زيادة قوائم الانتظار لتركيب التليفونات والى سوء الخدمة في كثير من الدول النامية، ولما كانت معظم شركات التليفون الوطنية تتمتع بالحماية عن طريق احتكارها الخدمة وبالتالي لم يكن هناك ضغط حقيقى يواجهها مكن اجل تحسين خدماتها أو الحد من اوجه القصور في أدائها . وقد اعتزمت الن معظم الدول النامية بالحاجة إلى الإصلاح الاقتصادي من أجل إقامة شبكات للاتصالات السلكية واللاسلكية ذات كفاءة عالية . ومن هنا تم التركيز على اتباع الطرق السليمة لتصحيح هذه الوضاع السيئة وذلك عن طريق الخصخصة، ولقد ركزت هذه الدراسة على ثلاث دول من أمريكا اللاتينية هي شيلي والمكسيك والأرجنتين وثلاث دول آسيوية هي ماليزيا وسنغافورة وتايلاند لتوضيح أثر خصخصة الاتصالات السلكية واللاسلكية على رفع معدلات التنمية الاقتصادية في هذه البلاد كما أدت الخصخصة إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي . كما أوضحت الدراسة اختلاف الدول الست فيما يتعلق بعدد الأسهم المخصصة للبيع وطرق البيع كما أوضحت الدراسة في ماليزيا بالذات ان الخصخصة تمت بماليزيا بدون شفافية حيث اقتصر عائد الخصخصة لمجموعة عرقية معينة هى البوميبوتراس (السكان الأصليين) كما ان العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المختلفة في هذه البلاد الست أثرت تأثيراً مباشراً في تنفيذ برامج الخصخصة[1]

10- **وفى دراسة (Steven) ‹Brooks & Derek ‹Micheal(1998) ‹ Infra Structure Privatization: Stakeholder Perceptions in Tow University of ‹Ontario Initiatives Government Services Canada (May) 31-26.)‹Waterloo** عن خصخصة البنية التحتية في أونتاريو بكندا أوضحت أن خصخصة الخدمات الحكومية والبنية التحتية بكندا كان حلاً لمشكلة العجز المالي الكبير في ميزانية الحكومة والحاجة إلى إعادة بناء البنية التحتية والتوسع في توصيل الخدمات لكل أنحاء كندا . وإن المنافع المتوقعة لهذه الخصخصة تشمل الوصول إلى نفقات تشغيل أقل وتخصيص وتوجيه أفضل للاعتمادات المالية وتوسيع مجال الاختبارات والوصول إلى آليات أفضل للحصول على المعلومات لأداء الخدمات المطلوبة، وصنع القرار بطريقة غير مركزية وزيادة سرعة اتخاذ القرار والوصول إلى القدرة الخلاقة والخبرة داخل القطاع الخاص .

[1] Pramote, Pisitkasem(1999), Telecommunications Development and Privatization: A Case Study of Six Countries, The University of Wisconsin-Milwaukee (Aug). 22-258

11-وعن أهم نتائج تطبيق الخصخصة في فرنسا أوضحت دراسة (Dennis ،1991) هذه النتائج فيما يلي :-

فتح أسواق مالية جديدة وقد انعكس ذلك على إعادة الاستقرار المالي كما انه أدى إلى توفير كثير من الحماية للاقتصاد الفرنسي .

استطاعت البنوك الأجنبية داخل فرنسا أن تحقق نجاحات كبيرة في الأسواق المالية الفرنسية رغم مواجهة هذه البنوك منافسة شديدة في السوق المحلي وفتح قنوات اتصال مع كثير من الشركات الفرنسية ومع البنوك الوطنية داخل فرنسا.

أدت الخصخصة إلى تحسين الكفاءة التمويلية في نظام عمل البنوك سواء كانت بنوك محلية أم بنوك أجنبية للاقتصاد الفرنسي .

ساعدت الخصخصة في تقليل العوامل السلبية في ظل المنهج الاشتراكي الذي تمثل في ارتفاع التكلفة والوضع المالي المتردي في ظل ملكية الحكومة للمؤسسات المالية.

ونتيجة لما سبق فإن المؤسسات المالية على اختلاف أنواعها وفى ظل الواقع الجديد للاقتصاد الفرنسي بدأت تنمو نمواً مضطرداً في ظل منافسة حقيقية وقد أدى ذلك إلى تحقيق درجات كبيرة من الرخاء.

وهكذا كانت إصلاحات 1980 وبداية تطبيق تجربة الخصخصة في فرنسا بداية الإصلاح الحقيقي في ظل شفافية مطلقة في التطبيق وانفتاح أكبر على السوق ومنافسة حقيقية من جميع القطاعات الاقتصادية والتحويلية.[1]

2-الدراسات التي تناولت سياسة تطوير المنتجات ووظائفها

1) **أوضحت دراسة (pilditch،1982)** أن العوامل الأساسية الثلاث ذات التأثير في نجاح جهاز تقديم المنتجات الجديدة هي دعم الإدارة العليا، وإنشاء جهاز متخصص على درجة عالية من الكفاءة، وضرورة الاستعانة بالخبرة الاستشارية المتخصصة لدعم تقديم الأفكار بصورة جيدة عما هو مألوف داخل المؤسسة .

2) **وعن أهمية المعلومات في عملية تطوير المنتجات فقد تم إعداد دراسة على ثلاث عشر شركة عالمية متعددة الجنسيات في كل من اليابان والولايات المتحدة وأوربا Subramaniam، Mohan(1999) ، Global New Product Development Process Preliminary Findings and Research Propositions، Journal of Management Studies، Vol.35 ، iss6، (Nov.))** وأثبتت هذه الدراسات أن هناك اختلافا بين فروع هذه

[1] Steven, Brooks & Derek, Micheal(1998), Infra Structure Privatization: Stakeholder Perceptions in Tow Ontario Initiatives Government Services, University of Waterloo, Canada (May) 31-26.

الشركات بالنسبة لعملية تطوير المنتجات وكذلك الأسس الفكرية العامة لتطوير المنتجات، إلا أن تلك المنشآت تعتمد في مراكزها الرئيسية على مجموعة من المعلومات التي يتم جمعها من تلك الفروع كما أنها تكثر من جمع المعلومات وتحدد إطاراً لدراسة السوق المطلوبة مستقبلاً.

3) **وفي دراسة تتعلق بنفس الموضوع الخاص بأهمية المعلومات في تطوير المنتجات** **The Role of Market ، (1997)، Brian D.،Ottum ،Information In New Product Success Failure Journal of Product Inovation Management Vol 14 iss. (July).** أوضحت أن أحد المتغيرات الهامة المؤثرة في نجاح تطوير المنتجات هو تشغيل ومعالجة المعلومات السوقية من خلال اختبار العلاقة بين تشغيل المعلومات السوقية ونجاح عملية تطوير المنتجات . كذلك ركزت الدراسة على العوامل التنظيمية التي تسهل نجاح عملية معالجة المعلومات السوقية . واهتمت بأهمية فهم حاجات ورغبات المستهلك كعنصر يدعم قوة المنظمة وكذا التكامل بين التسويق والبحوث والتطوير والتصنيع المرتكز على مشاركة المعلومات . وبمعني آخر فإن فعالية الشركة في تشغيل ومعالجة المعلومات السوقية وجمع واستخدام هذه المعلومات تلعب دوراً هاماً في تحديد نجاح أو فشل المنتجات الجديدة كما قدمت الدراسة استقصاءا بين عدد متساو من الشركات الناجحة والفاشلة من شركات الكمبيوتر وشركات الأدوية والذي أوجد علاقة بين نجاح تطوير المنتج ومعالجة المعلومات، وبالتالي فإن العنصر المؤثر هو فعالية استخدام المعلومات . وقد توصلت الدراسة إلى أن 80 % من المحللين قد قاموا بمعالجة واستخدام المعلومات السوقية بفاعلية ويمثلون الشركات الناجحة في عملية التطوير، كما أوضحت نسبة 75 % من الشركات الفاشلة في التطوير انهم جمعوا معلومات محدودة وقليلة عن السوق أثناء عملية التطوير. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً غير مباشر في تحديد نجاح المنتج الجديد من خلال تحسين عملية معالجة المعلومات السوقية، كما أن التكامل بين البحوث والتطوير والتصنيع لا يساهم فقط في استخدام المعلومات السوقية بطريقة فعالة ولكن أيضا في نجاح المشروع.

4) **وفي دراسة أجريت على (330) شركة بريطانية Randall، G. (1980)، ، Report No.47، Management Survey،Managing New Products British Instititiue of Management.** أكدت تنازع أقسام تطوير المنتجات بين أماكن متعددة في المنشأة، بينما لا تزيد الشركات التي تتبع فيها جهاز تطوير المنتجات للمدير العام للمنشأة عن 25 % فنجد أن إدارة التسويق تشرف على 35 % من هذه الشركات والإدارات الفنية 29 %، ونسبة 37 % من هذه الشركات لديها لجان للمنتجات الجديدة ومن ناحية أخرى فقد توصلت

دراسة(Clift، Thomas B.، (1999)، Project Complexity and Efforts Co.، Reduce Product Development Cycle، Journal of Business Research، Vol.45، (Jun.) أجريت على (20) مشروع يقومون بتطوير منتجاتهم وتم إجراء الدراسة من خلال المقابلات المتعمقة التي عقدت مع قادة هذه المشروعات، وتوصلت الدراسة إلى أن المشروعات التي يكون فيها وقت التطوير بها قصير فإن قادتها يميلون إلى نمط الإدارة المشاركة أكثر في حين أظهرت النتائج أن قادة المشروعات التي تستغرق وقتاً طويلاً في تطوير المنتج يميلون إلى نمط القيادة الأوتوقراطي، وقدر أقل من المشاركة مع عدم الاهتمام بالمصادر الخارجية للمعلومات عند القيام بعملية التطوير أما عن دور إدارة التسويق في المشاركة في عملية تطوير المنتجات .

5) **فقد أكدت دراسة ميدانية على (114) شركة مرتفعة التكنولوجيا في الصين (Li)، Haiyang (1999)، Marketing's Influence and New Product Performance in Chineese Firms، Journal of International Marketing، Vol (1)** أن هناك تأثير ايجابياً لإدارة التسويق مع للأداء الجدي للمنتج الجديد في السوق .

6) **وفى دراسة عن الأفكار الجديدة أوضحت دراسة(Kelner، H. W، (1977)، Assessment of Markets for New Products، Journal International Marketing and Research، (Oct.).** أن اشد ما يعوق وجود الأفكار الجديدة العلاقات غير السوية بين أقسام المؤسسة المختلفة حيث يؤدي الصراع بين الإنتاج والتسويق وعدم التعاون بينه ما إلى تشتت الجهود وعدم الوصول إلى أفكار متكاملة.

7) وفي دراسة أجريت على 1000شركة في المملكة المتحدة(Mardry، G. D(1973)، New Product Development in UK. Grocery Trade، Research Paper، Manchester Business School.) ثبت أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الجيد للمنتجات الجديدة وبين نسبة نجاح المنتجات الجديدة تزيد بنسبة 40 % للمؤسسات ذات التخطيط الجيد للمنتجات عن المؤسسات الأخرى التي ليس لها تخطيط مسبق ومنظم لحركة المنتجات كما أكدت الدراسة على أن مراجعة الأسواق الخارجية في مقدمة مصادر المنتجات الجديدة يليها دراسات بحوث السوق .

8) وقد أولى الباحثون أهمية خاصة لموضوع المصادر اللازمة للتطوير باعتبارها الدعم الرئيسي لكافة الخطوات والمراحل التالية في عملية تطوير المنتجات فقد أشارت دراسة (Wainaright&Gerlach، 1968) بان هناك ارتباطا وثيقا بين ظهور الأفكار وتعددها وبين وجود نظام رسمي لتجميع الأفكار المرتبطة بالمنتجات الجديدة.

9) **كما أجرى (Greenhalgh، 1971) دراسة عن مصادر الأفكار الجديدة بالنسبة لسلع البقالة** أوضحت أن أهم مصادر الأفكار الجديدة هي 20 % من متابعة المؤسسات للمنتجات الجديدة للمنافسين، 17 % من دراسة وتحليل السوق 13 % أفكارا من السوق الأجنبية وخاصة من الشركات الشقيقة 10 % من البحوث الفنية لتطوير السلع ومن مراكز البحث لدى المؤسسات . ولم يحط المستهلك وأهمية دوره إلا على 4 % كمصدر للمعلومات، كما لم تحظ منافذ التوزيع التي تتعامل معها المؤسسات إلا على 1 % فقط . وبالتالي فإن معظم الأفكار وفقاً لهذا الدراسة تأتي من خارج المؤسسة وقد اختلفت الصور كلياً.

10) **في دراسة أجراها (Nystrom، 1979)** والتي أجراها على الشركات الصناعية وأوضح ان 57% من أفكار التطوير تأتي من داخل المؤسسة وليس خارجها.

11) **وفى دراسة مقارنة عن التفكير الابتكاري بين المؤسسات الصناعية الإنجليزية والمؤسسات الصناعية الأمريكية (Parker، 1980)** أوضحت أن نسبة التفكير الابتكاري بين المؤسسات الصناعية الأمريكية بشكل اكبر في تقديم عدد من الأفكار الناجحة.

12) **وفى القطاع أجرى (Randall، 1980) دراسة على 645 شركة مختلفة الحجم شملت 17 قطاعاً**، أوضحت ان نسبة مصادر تجمع الأفكار من داخل المؤسسة تبلغ 50 % وان نسبة تقديم الأفكار من العاملين الآخرين 33 % ونسبة مقترحات رجال البيع 31% ونسبة تقديم الأفكار من خلال تحليل المنافسة 26% ونسبة تقديم الأفكار من خلال تحليل شكاوى واقتراحات العملاء 22% بينما لم تحظ بحوث التسويق إلا بنسبة 3%.

13) وقد قدم (Krauchar، 1981) دراسة عن خطوات ومراحل تقديم المنتجات الجديدة أكد فيها أن العناية من جانب مؤسسات الأعمال بمصادر الأفكار الجديدة لا تحظي بالاهتمام الكافي وأكد أن 33 % من الأفكار تأتي من برامج مخططة للتطوير، بينما تلعب الصدفة دورها في وجود 42% من الأفكار والتي تأتي للمؤسسات غالبا بطريق غير رسمي ويرى (Haspeslach، 1988) ان التطوير الحقيقي للمنتجات يجب أن ينبع من عملية ابتكارية خلاقة وان يتم التطوير من خلال طرق غير مطروحة وقد أكد ذلك أيضا (Aker، 1982) في دراسته التي أوضحت انه كلما زادت الأفكار الابتكارية في التطوير فان المؤسسة تحصل على حصة كبيرة من سوق المنتجات التي تطرحها في هذا السوق . بينما يرى (Hipple، 1987) إن العملاء كمصدر للأفكار قد يساهمون بنحو 80 % من الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات، وقد توصل إلى ذلك من دراسته لمصانع إنتاج المعدات العلمية كما أكد أن بعض الجهات

المستفيدة تملي أفكار التطوير اللازمة على المؤسسات الإنتاجية هذا وقد أوضحت دراسة فرنسية أجراها (Flazon&Visser ،1988) أن أسلوب إدارة المقابلات مع العاملين والمستهلكين يؤثر تأثيراً كبيراً على فعالية تطوير المنتجات إذ تؤكد الدراسة على أن هناك علاقة بين كتابة الأسلوب وتطويره وفعالية خطة تطوير المنتجات الجديدة .

14) وقد أوضحت دراسة تم تطبيقها على السلع الاستهلاكية بشكل عام في بريطانيا (Sowrey،1984) إن مصادر الأفكار الجديدة تأتي بالدرجة الأولى من إدارة التسويق في المؤسسات الصناعية 22% تليها الأفكار الجديدة . وتبلغ حصة دراسات المستهلك نحو 9 % بينما ساهمت الأقسام الفنية وأجهزة البحوث والتطوير بنحو 4 % فقط كما أكدت الدراسة على ان 50% فقط من الشركات البريطانية في مجال السلع الاستهلاكية لديها أجهزة خاصة للتطوير والبحوث.

15) وفى دراسة لتأثير مدى مساهمة العملاء في تطوير المنتج الجديد (Compbell،1999) حيث تم ذلك عن طريق مقارنة أداء المنتج الذي تم تطويره مع مشاركة العملاء واخذ آرائهم أثناء عملية التطوير بأداء المنتج الذي تم تطويره بمعزل عن هذه العوامل، وتوصلت الدراسة إلى إن مشروعات تطوير المنتج التي تمت مع مشاركة العملاء أكثر نجاحا من المشروعات الأخرى للتطوير .

16) وفى دراسة Ozer ،Muammer (1999) ، A Survey of New Product Evaluation Models، Journal of Product Innovation Management ، Vol. 16 iss. 1 (Jan). (Ozer،1999) والتي استهدفت دراسة عملية تطوير المنتجات منذ بداية تولد الفكرة حتى مرحلة نزول المنتج للسوق من خلال استعراض مراجعة جيدة للنماذج وتوضيح للعوامل المؤثرة في ذلك وتوصلت الدراسة إلى أن الدراسات السابقة في مجال تطوير المنتجات والتي قدمت عدداً من النماذج والتي أمكن استخدامها في تقييم المنتج في مراحل تطويره المختلفة أن هذه النماذج تختلف باختلاف أهدافها ومدى إمكانية تطبيقها على المنتجات المختلفة كما إنها تختلف أيضا باختلاف البيانات المطلوبة في كل مرحلة والوقت الذي يتم إجراء هذه الدراسات.

17) وفى دراسة (Rchford&Rudelius ،1998) والتي استهدفت معرفة الكيفية التي تطور بها الشركات الطبية منتجاتها وذلك من خلال مقارنة المنتجات التي تقدم جديدة لأول مرة بالسوق مع المنتجات التي تجرى عليها تعديلات بغرض معرفة الأهمية المدركة لـ 12 مرحلة من مراحل تطوير المنتجات من خلال أنشطة البحوث والتطوير والتصنيع وأقسام التسويق ومراحل التطوير التي تم أدائها بالفعل وعلاقة هذه الأنشطة

بعملة تطوير المنتجات ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مراحل تطوير المنتجات يتم استخدامها بدرجة كبيرة عند إنتاج منتج جديد تماماً عن السوق أما في حالة إجراء تعديلات تسويقية أو فنية على منتجات قائمة بالفعل فتستخدم بعض هذه المرحل فقط كما إن مراحل تطوير المنتجات تستخدم بدرجة اكبر في المنتجات ذات الأداء العالي عن المنتجات ذات معدل الأداء المنخفض 1.

3-الدراسات السابقة واختلافها عن هذه الدارسة:

يستنتج الباحث من مجمل الدارسات السابقة النتائج التالية :

1- لجأت معظم الدول المتقدمه والناميه ومنها الاردن الى الخصخصه كأداة لتحسين كفاءة النشاط الاقتصادي ولتخفيف العب المالي على كاهل موازناتها ،وبالتالي كانت الخصخصة وسيله هامه لعلاج أوجه الخلل في الهياكل الاقتصادية والارتقاء بمستوى الكفاءة والأداء .

2- إن سياسة تطوير المنتجات تعتبر احد السياسات الهامة للقيام بأعباء التنمية الاقتصادية، وبالتالي فهناك ارتباطا وثيقا بين نجاح سياسة تطوير المنتجات ومجموعه من المؤشرات التنظيمية والتخطيطية المهمة ومن أهمها دعم الإداره العليا لعملية التطوير ووجود أجهزه مستقلة لهذا التطوير بالإضافة لتكاتف كافة الادارت الفنية والتسويقية والإنتاجية لإنجاح عملية التطوير ويسهم في ذلك ضرورة توافر المعلومات السوقية اللازمة للتخطيط لعملية تطوير المنتجات .

ان الابتكار ولتجديد والبحث عن مصادر متنوعة لتطوير المنتجات والذي يعتبر أحد مراحل تخطيط المنتجات هو أحد الأسباب الهامة لدعم جهود تطوير المنتجات.

وتختلف هذه الدارسة عن مجمل الدارسات السابقة ، حيث أن الدارسات السابقة ركزت علي جانب واحد فقط ، أما جانب الخصخصة وتاثيرها على بلدان العالم المختلفة ، أو على جانب إدارة تطوير المنتجات ومراحلها ووظائفها وأهميتها . وعليه لم يتم توضيح العلاقة مابين الخصخصه كسياسة اقتصاديه وسياسة تطوير المنتجات كسياسة تسويقية وعلى ذلك فهذه الدراسة قد جمعت

[1] استند هذا الجزاء المراجع التاليه
- وحدة الدارسات الاداريه في الجامعه الاردنيه
- قسم البحث وتطوير امانة عمان الكبرى

بين تأثير الخصخصة على الإداره وتطوير المنتجات في الشركات التي تم خصخصتها سوا كلياً أو جزئياً وبين الشركات التي لم تخصخص بعد في مجال إدارة تطوير المنتجات سواء من حيث التنظيم والتخطيط والمراحل والوظائف لتحديد اثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات في الشركات الاردنيه .وهو ما لم تتناوله الدارسات السابقة.

المبحث الأول

أثر الخصخصة على المراحل المختلفة لعملية تطوير المنتجات

يهدف هذا المبحث إلى اختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير إلى أنه "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الشركات التي تم خصخصتها والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المئوية المرجحة للفقرات المتعلقة بمراحل عملية تطوير المنتجات المختلفة لكل من الشركات التي تم خصخصتها كلياً أو جزئياً أو تلك التي لم يتم خصخصتها وذلك ضمن المقياس الثلاثي موافق، موافق لحد ما ، وغير موافق وذلك باسناد القيم حسب الترتيب (3) (2) (1).

ولدراسة مدى وجود فروق معنوية بين هذه الشركات فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات استخدم الباحث اختبار (ت) لإجراء عملية المقارنة بين كل مجموعتين من هذه الشركات، وفيما يلي توضيح لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها بعد معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS)).

(1/1/4) وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات حسب درجة خصخصتها:

تضمنت الدراسة الميدانية الجوانب المتعلقة بوسائل أفكار تطوير المنتجات في الشركات التي تم دراستها، وفقاً لدرجة خصخصتها، كما تضمنت مصادر الأفكار التي تستخدمها الشركات في تطوير منتجاتها، وفيما يلي بيان للنتائج المتعلقة بهذا الجانب وفقاً لدرجة خصخصة الشركات التي تم تناولها.

1/وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات حسب درجة خصخصتها:

يبين الجدول رقم (6/4) وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات وفقاً لدرجة خصخصة الشركة.

جدول رقم (6)

وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات حسب درجة خصخصتها

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	نسبة مرجحة %	متوسط	نسبة مرجحة	متوسط	نسبة مرجحة
1. تبدي لأفكار شفوية وترفع للمستويات الأعلى	2.86	95	2.14	71	1.50	50

2. يتم كتابة الأفكار ورفعها للإدارات	2.29	76	2.43	81	1.83	61
3. تستخدم نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الفرد لإبداء الأفكار	2.57	86	2.00	67	1.50	50
4. يتم رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الأفكار الجديدة	2.71	90	2.86	95	1.83	61

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (6/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

يتم إبداء الأفكار بالطريقة الشفوية وبالتالي رفعها للمستويات الإدارية الأعلى في الشركات المخصخصة بالكامل بنسبة بلغت (95%) من الشركات المدروسة حيث كان الوسط الحسابي المرجح لهذه الشركات (2.86).

في حين أظهرت النتائج أن ما نسبته (76%) من الشركات تتبع أسلوب جمع الأفكار من خلال قيام الأفراد بكتابة الأفكار ورفعها للإدارات الأعلى. وأظهرت النتائج أن (86%) من الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الأفراد لإبداء الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة التي تهدف الشركة إلى تطويرها. بينما تنتهج (90%) من الشركات التي تم خصخصتها بالكامل أسلوب رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الأفكار الجديدة المتعلقة بتطوير المنتجات.

ويلاحظ مما تقدم أن الشركات المخصخصة كلياً تنتهج أسلوب إبداء الأفكار بطريقة شفوية ورفعها للمستويات الأعلى بدرجة أكبر من الأساليب الأخرى حيث جاءت في الترتيب الأول، يلي ذلك أسلوب رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الأفكار الجديدة وجاءت في الترتيب الثاني، وفي الترتيب الثالث جاء أسلوب استخدام نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الفرد لإبداء الأفكار وأخيراً أسلوب كتابة الأفكار من قبل الأفراد بصورة فردية وفقاً لرغباتهم ومن ثم رفعها إلى الإدارات العليا.

واستناداً إلى النتائج السابقة يتبين لنا أن الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم وسائل مختلفة لجمع الأفكار المتعلقة بتطوير المنتجات مما يسهم في الحصول على بيانات أوسع ومن مصادر مختلفة مما يؤدي إلى الوصول إلى

أفكار شاملة ودقيقة ومتنوعة حول الجوانب المتعلقة بالأفكار اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئيا

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6/4) إلى أن الشركات المخصخصة جزئياً تنتهج أسلوب رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الأفكار الجديدة أكثر من غيره من الأساليب وبنسبة مئوية بلغت (95%) في حين جاء أسلوب كتابة الأفكار ورفعها للإدارات العليا في الترتيب الثاني وبنسبة مئوية بلغت (81%)، وفي الترتيب الثالث جاء أسلوب إبداء الأفكار بطريقة شفوية من قبل الأفراد ورفعها للمستويات الإدارية العليا وبنسبة مئوية بلغت (71%)، وفي الترتيب الأخير جاء أسلوب استخدام نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الأفراد لإبداء الأفكار وبنسبة مئوية بلغت (67%).

مما تقدم يتبين لنا أن الشركات المخصخصة جزئياً تستخدم وسائل مختلفة لجمع الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة وبنسب متفاوتة مما يسهم بالحصول على قاعدة بيانات جيدة في هذا المجال.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة:

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات غير المخصخصة على أن هذه الشركات لا تنتهج أسلوب منظم ومخطط له في جمع الأفكار اللازمة لذلك، حيث أظهرت النتائج أن أسلوبي كتابة الأفكار ورفعها للإدارات العليا، ورفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الأفكار الجديدة، تأتي بالدرجة الأولى في الاستخدام وبنسبة مئوية بلغت (61%) فقط في حين أن أسلوبي إبداء الأفكار بصورة شفوية ورفعها للمستويات الأعلى، واستخدام نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الأفراد لإبداء الأفكار يتم استخدامها بدرجة أقل وبنسبة مئوية بلغت (50%). مما يؤكد على أن هناك خلل وقصور لدى الشركات غير المخصخصة بوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة مما يؤثر سلبياً على عملية تطوير هذه المنتجات.

وللمقارنة بين الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها يوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لعملية المقارنة بين هذه الشركات وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية في درجة استخدام هذه الشركات لوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة. وقد تم قياس الفروق المعنوية لـ (ت) الجدولية عند مستوى (0.05) للجدول ذو النهايتين.

جدول رقم (7)

نتائج اختبارات للمقارنة بين درجة استخدام وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة وفقاً لدرجة خصخصة الشركات

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل	2.61	0.87	12	2.782	*0.017*
شركات مخصخصة جزئياً	2.36	0.79			
شركات مخصخصة بالكامل	2.61	0.87	11	9.982	*0.000*
شركات غير مخصخصة	1.67	0.56			
شركات مخصخصة جزئياً	2.36	0.79	11	6.202	*0.000*
شركات غير مخصخصة	1.67	0.56			

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على أسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (7/4) إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي تم دراستها وفقاً لدرجة خصخصتها، فعند مقارنة الشركات المخصخصة بالكامل مع الشركات المخصخصة جزئياً أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة (ت) للفرق بين المتوسط الحسابي المرجح لكلا النوعين بلغت (2.782) وبدرجة معنوية مقدارها (0.017) حيث أن الشركات المخصخصة بالكامل تتبع وسائل لجمع الأفكار بطريقة أكثر شمولاً وتنوعاً ودقة من الشركات المخصخصة جزئياً حيث كان المتوسط المرجح للشركات المخصخصة بالكامل (2.61) وبنسبة مئوية بلغت (87%) في حين كان الوسط الحسابي المرجح للشركات المخصخصة جزئياً (2.36) وبنسبة مئوية مقدارها (79%) وعلى ضوء هذه النتائج يتبين لنا أن للخصخصة الكلية تأثير أكبر في وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة مقارنة بالشركات المخصخصة جزئياً.

وعند مقارنة الشركات المخصخصة بالكامل مع الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في وسائل جمع الأفكار وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.982) وبدرجة معنوية بلغت (0.000) مما يدل على وجود تأثير قوي للخصخصة على وسائل جمع المعلومات التي تنتهجها الشركة ويؤكد هذا الأثر الفرق الكبير بين البيانات المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل والشركات غير المخصخصة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للشركات المخصخصة بالكامل (2.61) وبنسبة مئوية مقدارها (87%) في حين كان الوسط الحسابي المرجح للشركات غير المخصخصة (1.67) وبنسبة مئوية مقدارها (56%).

أما ما يتعلق بالمقارنة بين الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة فقد أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كلا النوعين، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.202) وبمستوى دلالة إحصائية مقدارها (0.000)، أي أن الشركات المخصخصة جزئياً تنتهج وسائل أكثر فاعلية وموضوعية في جمع الأفكار لتطوير المنتجات الجديدة، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح للشركات المخصخصة جزئياً (2.36) وبنسبة مئوية مقدارها (79%) مقارنة مع الشركات غير المخصخصة والتي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.67) وبنسبة مئوية مقدارها (56%).

واستناداً إلى ما تقدم يخلص الباحث إلى نتيجة مفادها أن الشركات المخصخصة بالكامل أكثر تنظيماً واستخداماً لوسائل جمع الأفكار المختلفة مقارنة بالشركات المخصخصة جزئياً وبالشركات غير المخصخصة، كما أن الشركات المخصخصة جزئياً أكثر تنظيماً واستخداماً لوسائل جمع الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة من الشركات غير المخصخصة مما يشير بوضوح إلى أن للخصخصة أثر إيجابي في تحسين نوعية الأساليب التي تستخدمها الشركة في الحصول على البيانات اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة فيها مما يسهم في طرح منتجات تتلاءم مع احتياجات السوق الداخلي والخارجي.

2/ مصادر أفكار التطوير بالشركات وفقاً لدرجة خصخصتها:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8/4) إلى مصادر أفكار التطوير بالشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (8)

مصادر أفكار التطوير بالشركات المخصخصة وغير المخصخصة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
5. يتم الاعتماد على العاملين كمصادر أفكار بالمنظمة	2.14	71	2.71	90	1.67	57
6. يتم الاعتماد على المتعاملين كمصادر أفكار بالمنظمة	2.86	95	2.57	86	2.00	67
7. يتم الحصول على أفكار من المنافسين	2.29	76	2.29	76	1.50	50

8. يتم الحصول على أفكار من مندوبي المبيعات	2.00	67	2.43	81	2.33	78
9. يتم الحصول على أفكار من منافذ التوزيع	2.14	71	2.29	76	1.83	61
10. يتم الحصول على أفكار من السوق المحلية	3.00	100	2.43	81	2.33	78
11. يتم الحصول على مصادر الأفكار من الإدارات الفنية والهندسية	2.86	95	2.57	86	2.33	78
12. يتم الحصول على أفكار من خارج البلاد	2.43	81	2.29	76	1.17	39

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على أسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق سيتم تناول مصادر أفكار التطوير في الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها وذلك كما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المخصخصة بالكامل تعتمد على العاملين كمصادر أفكار بالمنظمة وبنسبة بلغت (71%) في حين يتم الاعتماد على المتعاملين كمصدر أفكار بالمنظمة بنسبة مقدارها (95%). كما أن الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم المنافسين كمصدر لأفكار التطوير وبنسبة مئوية مقدارها (76%) في حين يتم الاعتماد على مندوبي المبيعات كمصدر للأفكار بدرجة أقل وبنسبة مئوية مقدارها (67%). وأشارت النتائج إلى أن أسلوب الحصول على أفكار من منافذ التوزيع يتم استخدامه بنسبة (71%) في الشركات المخصخصة بالكامل في حين أن الحصول على أفكار من خلال السوق المحلية يتم استخدامه من قبل جميع الشركات المخصخصة بالكامل، حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة استخدامه (100%).

أما ما يتعلق بنسبة الحصول على مصادر الأفكار من الإدارات الفنية والهندسية فقد بلغت (95%)، وبلغت نسبة الحصول على الأفكار من خارج البلاد كمصدر للتطوير بالشركات المخصخصة بالكامل (81%). مما تقدم يتبين لنا أن الشركات المخصخصة بالكامل تستفيد من جميع مصادر المعلومات المتاحة سواءً على المستوى المحلي أو الخارجي في الحصول على أفكار لتطوير المنتجات ولكن الفائدة من المصادر المختلفة متباينة حيث شكل مصدر الحصول على أفكار من السوق المحلية المصدر الأعلى بين جميع الشركات يلي ذلك الاعتماد على المتعاملين وعلى الإدارات الفنية والهندسية، في حين مثّل مصدر الحصول على أفكار من مندوبي المبيعات المصدر الأقل استخداماً من قبل الشركات المخصخصة بالكامل وبنسبة مئوية بلغت (67%).

ويرى الباحث أن استخدام الشركات المخصخصة بالكامل لمختلف مصادر جمع المعلومات يسهم وبدرجة كبيرة في زيادة دقة وموثوقية البيانات المجمعة مما يجعل إمكانية تبني طرح منتجات جديدة في السوق ترتكز على أسس علمية مدروسة، مما يؤدي إلى نجاح هذه المنتجات في السوق في حال طرحها.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئيا

أشارت النتائج الواردة في الجدول (8/4) إلى أن الشركات المخصخصة جزئياً تعتمد على مصادر أفكار تطوير المنتجات بالشركة بدرجات متباينة، حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة الاعتماد على العاملين كمصدر أفكار بالمنظمة (90%) في حين يتم الاعتماد على المتعاملين كمصادر أفكار بالمنظمة بنسبة (86%)، وبلغت نسبة الشركات التي تحصل على أفكار من المنافسين كمصادر للأفكار (76%). ويتم الحصول على أفكار من مندوبي المبيعات في الشركات المخصخصة جزئياً بنسبة مئوية بلغت (81%) في حين يتم الحصول على أفكار من منافذ التوزيع بنسبة مقدارها (76%)، وبلغت نسبة الحصول على أفكار من السوق المحلية كمصدر أفكار لتطوير المنتجات (81%)، ويتم الحصول على مصادر الأفكار من الإدارات الهندسية والفنية بنسبة (86%)، وأخيراً يتم الحصول على أفكار من خارج البلاد كمصدر لتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة جزئياً بنسبة مئوية بلغت (76%).

واستناداً إلى النتائج السابقة يرى الباحث أن الشركات المخصخصة جزئياً تستفيد من مختلف مصادر الأساليب المتاحة وبدرجات متباينة وفقاً للوضع الإداري والفني في الشركة، حيث كان الاعتماد على العاملين كمصادر أفكار بالمنظمة أهم المصادر وبنسبة مئوية مقدارها (90%)، في حين مثلت الثلاثة مصادر التالية المصدر الأقل وهي (الحصول على أفكار من المنافسين، الحصول على أفكار من منافذ التوزيع، الحصول على أفكار من خارج البلاد) وبنسبة مئوية متماثلة وهي (76%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (8/4) أن اعتماد الشركات غير المخصخصة على مصادر أفكار تطوير المنتجات يتم بدرجة أقل عند مقارنتها مع كل من الشركات المخصخصة كلياً والمخصخصة جزئياً، حيث أظهرت النتائج أن الشركات غير المخصخصة تعتمد على العاملين كمصادر أفكار للمنظمة بنسبة مئوية بلغت (57%) في حين أن الاعتماد على المتعاملين كمصادر أفكار بالمنظمة شكل ما نسبته (67%)، وشكّل الحصول على أفكار من المنافسين كمصدر للمعلومات نسبة (50%).

أما ما يتعلق بالحصول على أفكار من مندوبي المبيعات فقد شكل ما نسبته (78%)، في حين يتم الحصول على أفكار من منافذ التوزيع بنسبة (61%)، ومثل الحصول على أفكار من السوق المحلي كمصدر للتطوير ما نسبته (78%).

وتحصل الشركات الغير مخصخصة على الأفكار من الإدارات الفنية والهندسية كمصدر للتطوير بنسبة بلغت (78%) في حين يتم الحصول على أفكار للتطوير من خارج البلاد بنسبة متدنية مقدارها (39%).

وعلى ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن هناك تباين في أولوية مصادر المعلومات بين الشركات غير المخصخصة عند مقارنتها مع الشركات المخصخصة كلياً، حيث يعتبر الحصول على أفكار من خلال مندوبي المبيعات ومن خلال الإدارات الهندسية والفنية ومن خلال السوق المحلية المصدر الأول للبيانات ولكن درجة استخدام هذه المصادر أقل من درجة استخدامها في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً. في حين مثل مصدر الحصول على أفكار من خارج البلاد المصدر الأقل استخداماً يلي ذلك مصادر الأفكار التي يتم الحصول عليها من المنافسين والعاملين.

ولبيان مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة باختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية المرجحة لمصادر التطوير بالشركات التي تناولتها الدراسة.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار ت للمقارنة بين مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل	2.46	0.82	12	1.61	0.875
شركات مخصخصة جزئياً	2.45	0.82			
شركات مخصخصة بالكامل	2.46	0.82	11	4.502	*0.001
شركات غير مخصخصة	1.90	0.63			
شركات مخصخصة جزئياً	2.45	0.82	11	8.085	*0.000
شركات غير مخصخصة	1.90	0.63			

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (9/4) يتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات المخصخصة بالكامل ومصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات المخصخصة جزئياً حيث بلغ المتوسط المرجح للشركات المخصخصة بالكامل (2.46) في حين كان المتوسط المرجح لمصادر أفكار التطوير في الشركات المخصخصة جزئياً (2.45)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.61) وبدرجة معنوية مقدارها (0.875) مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً في اعتمادها على مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها هذه الشركات.

وعند مقارنة الشركات المخصخصة بالكامل مع الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بمصادر أفكار تطوير المنتجات يتبين لنا وجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين هذين النوعين من الشركات وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجة استخدام أفكار التطوير في الشركات المخصخصة بالكامل (2.46) وبنسبة مئوية مقدارها (82%) في حين بلغ الوسط الحسابي المرجح للشركات غير المخصخصة (1.90) وبنسبة مئوية مقدارها (63%). وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة للفرق بين المتوسط المرجح لكلا النوعين (4.502) وبدرجة معنوية بلغت (0.001) مما يشير إلى أن الشركات المخصخصة تعتمد على مصادر أفكار متنوعة ومتعددة بدرجة أكبر من تلك التي تعتمدها الشركات غير المخصخصة مما ينعكس إيجابياً في طبيعة الأفكار التي من الممكن أن تسهم في تطوير المنتجات.

وفيما يتعلق بمصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات المخصخصة جزئياً مقارنةً بالشركات غير المخصخصة، فقد أظهرت النتائج وجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين كلا النوعين وذلك لصالح الشركات المخصخصة جزئياً، حيث بلغ المتوسط المرجح للشركات المخصخصة جزئياً (2.45) وبنسبة مئوية مقدارها (82%) في حين أن المتوسط المرجح للشركات غير المخصخصة (1.90) وبنسبة مئوية مقدارها (63%)، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (8.085) وبدرجة معنوية (0.000) مما يدلل على أن للخصخصة تأثير إيجابي في زيادة مصادر أفكار التطوير المتاحة للشركات المخصخصة عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة.

(2/1/4) تقييم الأفكار وإجراء الاختبارات الفنية والتسويقية

تضمنت أداة الدراسة بعض الفقرات التي تهدف إلى التعرف على مسؤولية تقييم أفكار تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة بالإضافة إلى عملية إجراء الاختبارات الفنية والتسويقية للمنتج الجديد، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بهذين الجانبين:

1/ مسؤولية تقييم الأفكار

يبين الجدول رقم (10/4) نتائج الفقرات المتعلقة بمسؤولية تقييم أفكار التطوير في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها:

جدول رقم (10)

مسؤولية تقييم الأفكار وفقاً لدرجة تخصص الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	توسط	**نسبة مرجحة**	**توسط**	**نسبة مرجحة**	**توسط**	**نسبة مرجحة**
13. هناك جهاز مسؤول عن التقييم تابع للإدارة العليا	.86	5	.57	6	.50	0
14. يتم تقييم الأفكار من خلال تشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة	.43	1	.29	6	.83	1
15. يتم الاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية لتقييم الأفكار	.57	6	.14	1	.33	4

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (10/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (10/4) إلى أن ما نسبته (95%) من الشركات المخصخصة بالكامل لديها جهاز مسؤول عن تقييم أفكار التطوير ويتبع هذا الجهاز للإدارة العليا مما يدلل على أهمية وجود مثل هذا الجهاز الذي تقع على عاتقه مسؤولية تبويب وتصنيف وفرز المعلومات المتعلقة بأفكار التطوير وبالتالي اختيار الأفكار الأكثر ملاءمة للشركات فيما يتعلق بطرح أي منتج جديد، وأظهرت النتائج أن ما نسبته (81%) من الشركات المخصخصة بالكامل تتبنى أسلوب تقييم الأفكار من خلال تشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة مما يزيد من كفاءة الجهاز المسؤول عن تقييم الأفكار وذلك عن طريق مشاركة مختلف الإدارات والأجهزة في عملية تقييم الأفكار بحيث تكون عملية التقييم أكثر مصداقية وموضوعية.

وبينت النتائج أن الشركات المخصخصة بالكامل لا تعتمد فقط على جهاز التقييم وعلى اللجان المشكلة في عملية تقييم الأفكار بل تستعين أغلب هذه الشركات بمكاتب خبرة خارجية لتقييم الأفكار، إذ أن (86%) من الشركات المدروسة تستعين بمكاتب الخبرة الخارجية مما يسهم إيجابياً في إضفاء المزيد من المصداقية والموضوعية في عملية التقييم ويؤدي هذا الأمر إلى خلق وإبداع أفكار جديدة حول طبيعة المنتجات التي يمكن أن تقوم الشركة بتطويرها.

ويرى الباحث أن تنوع الجهات المسؤولة عن تقييم الأفكار في الشركات المخصخصة كلياً يسهم في الوصول إلى القرارات المثالية والموثوقة فيما يتعلق بتطوير المنتجات مما يقلل من إمكانية فشل المنتج في حالة طرحه في السوق.

ب- النتائج المتعلقة الشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج المتعلقة بمسؤولية تقييم الأفكار في الشركات المخصخصة جزئياً أن ما نسبته (86%) من هذه الشركات لديها جهاز مسؤول عن تقييم الأفكار يتبع الإدارة العليا، وأن (76%) من هذه الشركات تتبنى أسلوب تشكيل اللجان من مديري الإدارات المختلفة عند القيام بعملية تقييم الأفكار كما أن (71%) من هذه الشركات تستعين بمكاتب الخبرة الخارجية لتقييم الأفكار.

ويرى الباحث أن تعدد الجهات المسؤولة عن تقييم الأفكار في الشركات المخصخصة جزئياً يعطيها بعض التميز، مما يسهم في زيادة دقة عملية تقييم الأفكار وإن كانت عملية تقييم الأفكار في الشركات المخصخصة جزئياً أقل من تلك المخصخصة بالكامل.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات التي لم يتم خصخصتها

أظهرت النتائج أن الشركات التي لم يتم خصخصتها تتبنى تقييم أفكار التطوير بدرجة أقل عند مقارنتها مع الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً، حيث أن (50%) فقط من الشركات التي لم يتم خصخصتها لديها جهاز لتقييم الأفكار تابع للإدارة العليا مما يشير إلى أن عملية تقييم الأفكار لا تتم من قبل جهاز متخصص في بعض الشركات التي لم يتم خصخصتها مما يقلل من مصداقية وموثوقية الأفكار التي يتم جمعها بهدف تطوير المنتجات الجديدة.

وأظهرت النتائج أن (61%) من هذه الشركات تقوم بتشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة للقيام بعملية تقييم الأفكار، في حين أن (44%) فقط من هذه الشركات تستعين بمكاتب الخبرة الخارجية لتقييم الأفكار.

وعلى ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن عملية تقييم الأفكار في الشركات غير المخصخصة لا تتم بصورة علمية كاملة، إذ أن الأفكار المطروحة لا يتم تنقيتها واختيارها وتمحيصها بالدرجة الكافية مما قد ينعكس سلبياً على طبيعة الأفكار التي يتم تبنيها لتطوير منتجات هذه الشركات، ومما يؤكد على هذه النتيجة مقارنة عملية تقييم الأفكار في الشركات غير المخصخصة مع عملية تقييم الأفكار في كل من الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً، ومثل ذلك يؤكد على أن عملية خصخصة الشركات سواء كانت الخصخصة جزئياً أم كلياً أسهمت في زيادة اهتمام الشركات بعملية تقييم الأفكار وذلك من خلال الاعتماد على جهات مختلفة لتقييم الأفكار مما يسهم إيجابياً في تبويبها وتصنيفها وتنقيتها واختيار الأنسب منها وفقاً لوضع الشركة وطبيعة السوق الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه الشركة.

2/ الهدف من تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد

يوضح الجدول رقم (11/4) النتائج المتعلقة بالهدف من تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد كأحد مراحل تطوير المنتجات في كل من الشركات المخصخصة وغير المخصخصة وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

جدول رقم (11)

الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد للشركات المخصخصة وغير المخصخصة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
16.جمع معلومات عن عمر المنتجات في السوق	2.57	86	2.57	86	2.33	78
17.التعرف على مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة في تقديمها	2.86	95	2.86	95	1.83	61
18.التعرف على مشكلات استخدام المنتجات الجديدة	2.71	90	2.43	81	1.83	61
19.التعرف على موسمية النشاط	2.29	76	2.00	67	2.17	72
20. التعرف على الخدمات المطلوب تقديمها لتقديم المنتج الجديد في السوق	2.71	90	2.29	76	2.33	78
21. التعرف على رد فعل المنافسين في السوق	2.43	81	2.43	81	2.17	72
22. التعرف على حجم الجهود المطلوبة من قبل إدارة المنشأة	3.00	100	2.57	86	2.33	78

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (11/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

يعتبر التعرف على حجم الجهود المطلوبة من قبل إدارة المنشأة أهم أهداف إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد للشركات المخصخصة كلياً، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا الهدف (3.00) وبنسبة مئوية مقدارها (100%) يلي ذلك هدف التعرف على مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة في حال تقديمها حيث بلغت المتوسط المرجح لهذا الهدف (2.86) وبنسبة مئوية مقدارها (95%) وفي الترتيب الثالث جاء هدفي التعرف على

مشكلات استخدام المنتجات الجديدة والتعرف على الخدمات المطلوب تقديمها لتقديم المنتج الجديد في السوق وبنسبة مئوية بلغت 90%. وبشكل عام يلاحظ تنوع وتعدد الأهداف التي ترمي لها الشركة من خلال إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد، حيث لم تقل النسبة المئوية للأهداف التي تناولتها الدراسة عن (76%) وذلك للهدف المتعلق بالتعرف على موسمية النشاط.

ويدلل تنوع الأهداف التي ترمي الشركة إلى تحقيقها من خلال عملية إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد المنوي طرحه في السوق إلى تبني هذه الشركات للأسلوب العلمي في عملية تطوير المنتجات واختبارها قبل البدء بالإنتاج الفعلي لها.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أشارت النتائج المتعلقة بهدف الشركات المخصخصة جزئياً من إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد إلى أن التعرف على مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة في حال تقديمها يأتي في أولوية أهداف الاختبارات التسويقية حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا الهدف (2.86) وبنسبة مئوية مقدارها (95%) في حين جاء هدفي جمع معلومات عن عمر المنتجات في السوق والتعرف على حجم الجهود المطلوبة من قبل إدارة المنشأة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وبنسبة مئوية مقدارها (86%)، ويلاحظ أن هدف التعرف على موسمية النشاط جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية وبنسبة مئوية مقدارها (67%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أشارت النتائج المتعلقة بالهدف من الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد الذي تقوم به الشركات غير المخصخصة إلى أن الأهداف المتعلقة بكلٍ من (جمع معلومات عن عمر المنتجات في السوق، التعرف على الخدمات المطلوب تقديمها لتقديم المنتج الجديد في السوق، التعرف على حجم الجهود المطلوبة من قبل إدارة المنشأة)، جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية وبنسبة مئوية مقدارها (78%)، في حين كان للتعرف على مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة والتعرف على مشكلات استخدام المنتجات الجديدة، الدرجة الأقل من حيث أهداف الاختبارات التسويقية والفنية وبنسبة مئوية مقدارها (%61).

ويلاحظ مما تقدم أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي حول أهداف الشركات من القيام بالاختبارات التسويقية والفنية للمنتجات الجديدة مقارنة بالشركات غير المخصخصة، حيث تمتاز أهداف الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً بالتعدد والتنوع، مقارنةً بأهداف الشركات غير المخصخصة.

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهداف الشركات من تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد وفقاً لدرجة خصخصتها يوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات المرجحة لهذه الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار ت للمقارنة بين أهداف تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل	2.65	0.88	12	1.949	0.075
شركات مخصخصة جزئياً	2.45	0.82			
شركات مخصخصة بالكامل	2.65	0.88	11	4.795	*0.001
شركات غير مخصخصة	2.14	0.71			
شركات مخصخصة جزئياً	2.45	0.82	11	2.30	*0.042
شركات غير مخصخصة	2.14	0.71			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول(12/4) إلى ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات المخصخصة جزئياً فيما يتعلق بأهداف تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد في هذه الشركات حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (1.949) وبدرجة معنوية (0.75) مما يدل على أن للخصخصة تأثير إيجابي على الشركات المخصخصة سواء كانت تلك الشركات مخصخصة جزئياً أو كلياً، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والنسب المئوية نجد أن للشركات المخصخصة بالكامل أهداف أوسع من إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج مقارنةً بالشركات المخصخصة جزئياً حيث بلغت النسبة المرجحة للشركات المخصخصة بالكامل (0.88) في حين كانت النسبة المئوية للشركات المخصخصة جزئياً (0.82)، ولكن الفرق بين هاتين النسبتين ليس له دلالة إحصائية معنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات غير المخصخصة في أهداف هذه الشركات من الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد، حيث بلغت

قيمة (ت) المحسوبة (4.795) وبمستوى دلالة إحصائية مقدارها (0.001) مما يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين أهداف الشركات المخصخصة بالكامل وأهداف الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بالاختبارات التسويقية والفنية، حيث أن درجة تبني الشركات المخصخصة بالكامل لأهداف الاختبارات التسويقية والفنية أعلى بكثير من درجة تبنيها في الشركات غير المخصخصة حيث بلغت النسبة المرجحة للشركات المخصخصة (0.88) في حين لم تتجاوز هذه النسبة (0.71) في الشركات غير المخصخصة.

- كما أظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أهداف تحديد الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد بين الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.300) وبدرجة معنوية مقدارها (0.042) مما يشير إلى أن هناك اختلاف معنوياً بين أهداف الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة من إجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتج الجديد وذلك لصالح الشركات المخصخصة جزئياً، مما يدل على أن للخصخصة تأثير إيجابي على أهداف الشركات من إجراء الاختبارات التسويقية والفنية عند مقارنتها بالشركات غير المخصخصة.

(3/1/4) الأعمال والوظائف المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأعمال والوظائف المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة وذلك من خلال (دراسة الوظائف الخاصة بتجميع الأفكار، الوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد، الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد، والوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد)، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: الوظائف الخاصة بجمع الأفكار

يوضح الجدول رقم (13/4) النتائج الخاصة بالوظائف الخاصة بجمع الأفكار كإحدى وظائف التخطيط لتطوير المنتجات الجديدة

جدول رقم (13)

الوظائف الخاصة بجمع الأفكار كإحدى وظائف التخطيط لتطوير المنتجات موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. يتم تصميم نماذج لجمع الأفكار وتوزيعها على العاملين	2.14	71	2.57	86	1.83	61
2. يتم جمع الأفكار اعتماداً على تحليل شكاوى العملاء	2.86	95	2.57	86	1.83	61
3. يتم جمع الأفكار اعتماداً على مندوبي البيع	2.57	86	2.14	71	2.00	67
4. يتم جمع الأفكار اعتماداً على الموردين	2.43	81	2.43	81	2.17	72
5. يتم جمع الأفكار اعتماداً على تحليل السوق المنافسة	2.14	71	2.43	81	1.50	50
6. يتم جمع الأفكار اعتماداً على البحوث	3.00	100	2.43	81	1.83	61
7. يتم جمع الأفكار اعتماداً على الأسواق الخارجية	2.14	71	2.29	76	1.50	50
المتوسط العام لجميع الأفكار	**2.47**	**0.82**	**2.40**	**0.8**	**1.81**	**0.60**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (13/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

أظهرت النتائج الخاصة بوظائف جمع الأفكار في الشركات المخصخصة بالكامل أن جمع الأفكار اعتماداً على البحوث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمتوسط مرجح مقداره (3.00) وبنسبة مرجحة مقدارها (100%) في حين جاءت عملية جمع الأفكار اعتماداً على تحليل شكاوى العملاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وبنسبة مئوية مقدارها (95%) وفي الترتيب الثالث جاءت عملية جمع الأفكار اعتماداً على مندوبي البيع وبنسبة مئوية مقدارها (86%).

وتشير النتائج بشكل عام إلى أن الشركات المخصخصة بالكامل تتبنى وظائف جمع الأفكار للتخطيط لتطوير المنتجات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام المرجح لجميع الأفكار (2.47) وبنسبة مئوية مقدارها (0.82) مما يدلل على أن هناك تأثير إيجابي لعملية الخصخصة في زيادة التركيز على الوظائف المتعلقة بتجميع الأفكار بهدف التخطيط لتطوير المنتجات الجديدة.

ب- الشركات المخصخصة جزئياً

تشير النتائج الواردة في الجدول(13/4) إلى أن الشركات المخصخصة جزئياً تعتمد بصورة رئيسية في عملية تجميع الأفكار على أسلوبي تصميم النماذج لجمع الأفكار وتوزيعها على العاملين وتجميع الأفكار اعتماداً على شكاوى العملاء حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة استخدام هذين الأسلوبين في الشركات المخصخصة جزئياً (86%) يلي ذلك من حيث الأهمية الأساليب التالية: (جمع الأفكار اعتماداً على الموردين، جمع الأفكار اعتماداً على تحليل السوق المنافسة، جمع الأفكار اعتماداً على البحوث) حيث بلغت النسبة المئوية لاستخدام هذه الأساليب في الشركات المخصخصة جزئياً (81%) وبشكل عام بلغ المتوسط العام المرجح لجميع الأفكار في الشركات المخصخصة جزئياً (80%) مما يدل على أن وظيفة تجميع الأفكار أحد أهم الوظائف في عملية التخطيط وتطوير المنتجات الجديدة، إذ أن هذه العملية تسهم في توفير قاعدة من المعلومات حول الأفكار التي يمكن استخداماه في عملية تطوير المنتجات.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات التي لم يتم خصخصتها

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات غير المخصخصة تتبنى وظيفة تجميع الأفكار لتخطيط تطوير المنتجات بدرجة أقل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأفكار (1.81) وبنسبة مئوية مقدارها (60%) مقارنةً مع (82%) للشركات الخصخصة بالكامل و(80%) للشركات المخصخصة جزئياً.

ويلاحظ أن جمع الأفكار اعتماداً على الموردين جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية في الشركات غير المخصخصة وبنسبة مئوية مقدارها (72%) يلي ذلك جمع الأفكار اعتماداً على مندوبي البيع، وبنسبة مئوية مقدارها (67%) في حين جاء أسلوبي جمع الأفكار اعتماداً على تحليل السوق المنافسة وجمع الأفكار اعتماداً على الأسواق الخارجية في الترتيب الأخير وبنسبة مئوية مقدارها (50%).

استناداً إلى النتائج السابقة يرى الباحث أن لعملية الخصخصة سواء كانت خصخصة كلية أم جزئية تأثير إيجابي على وظيفة تجميع الأفكار لتطوير المنتجات مقارنةً بالشركات غير المخصخصة.

ثانياً: الوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد

جدول رقم(14)

الوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد كإحدى وظائف التخطيط لتطوير المنتجات موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
23.	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. يتم تقدير المنتج الجديد بتقدير حجم الطلب في السوق	2.43	81	2.57	86	2.33	78
2. يتم اختيار المنتج الجديد بدراسة حجم المبيعات والتكاليف والأرباح	2.29	76	2.14	71	2.00	67
3. يراعى في اختيار فكرة المنتج الجديد تحقيق الفكرة لمزايا جديدة للمنشأة	3.00	100	2.57	86	2.17	72
المتوسط العام لجميع الأفكار	**2.57**	**0.86**	**2.43**	**0.81**	**2.17**	**0.72**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (14/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل

تشير النتائج الواردة في الجدول (14/4) إلى أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل تراعي في اختيار فكرة المنتج الجديد تحقيق الفكرة لمزايا

جديدة للمنشأة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط لهذه الفقرة (3.0) وبنسبة بلغت (100%)، يلي ذلك من حيث الأهمية أسلوب تقدير المنتج الجديد اعتماداً على حجم الطلب في السوق وبنسبة مرجحة بلغت (81%) في حين أن وظيفة اختيار المنتج الجديد وفقاً لحجم المبيعات والتكاليف والأرباح جاءت في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة مقدارها (76%).

وبشكل عام بلغ المتوسط العام المرجح لجميع الأفكار الخاصة باختيار المنتج الجديد (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%) مما يدل على أن الشركات المخصخصة بالكامل تولي الوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد أهمية كبيرة، لما لهذه الوظائف من دور في تحديد طبيعة المنتج الجيد والمفاضلة بين الأفكار المختلفة المتعلقة بالمنتجات المختلفة التي يمكن أن تتبناها الشركة.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة جزئياً تهتم بوظيفتي تقدير المنتج الجديد من خلال تقدير حجم الطلب في السوق ومراعاة اختيار فكرة المنتج الجديد بما يحقق مزايا جديدة للمنشأة بدرجة متساوية في الأهمية حيث بلغ المتوسط المرجح لكلا الوظيفتين (2.57) وبنسبة مرجحة بلغت (86%) في حين أن وظيفة اختيار المنتج الجديد من خلال دراسة حجم المبيعات والتكاليف والأرباح جاءت بدرجة أهمية أقل، حيث بلغ المتوسط لهذه الوظيفة (2.14) وبنسبة مئوية مقدارها (71%).

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط العام لجميع الأفكار المتعلقة بوظيفة اختيار المنتج الجديد (2.43) وبنسبة مئوية بلغت (81%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة:

أشارت النتائج المتعلقة بالوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد في الشركات غير المخصخصة إلي أن تقدير المنتج الجديد من خلال حجم الطلب في السوق جاء في الدرجة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط لهذه الوظيفة (2.33) وبنسبة مئوية مقدارها (78%) يلي ذلك وظيفة مراعاة اختيار فكرة المنتج الجيد التي تحقق مزايا جديدة للمنشأة وبنسبة مئوية مقدارها (72%)، ثم وظيفة اختيار المنتج الجديد من خلال دراسة حجم المبيعات والتكاليف والأرباح وبنسبة مئوية مقدارها (67%).

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط العام المرجح لجميع الأفكار المتعلقة بالوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد في الشركات غير المخصخصة (2.17) وبنسبة مئوية مقدارها (72%)، وعند مقارنة هذه النسبة مع النسبة المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً والبالغة (86%) والشركات المخصخصة جزئياً والبالغة (81%)، يتبين لنا أن الشركات غير المخصخصة تعتمد الوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد أثناء عملية التخطيط لتطوير المنتجات بدرجة أقل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً مما يدل على أن عملية

الخصخصة أسهمت بتحسين الوظائف المتعلقة باختيار المنتج الجديد أثناء عملية التخطيط لتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً عند مقارنتها بالشركات غير المخصخصة.

ثالثاً: الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد

يوضح الجدول رقم (15/4) النتائج المتعلقة بالوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد كإحدى الوظائف المتعلقة بالتخطيط لعملية تطوير المنتجات في الشركات التي تم دراستها.

جدول رقم (15)
الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد كإحدى وظائف التخطيط لتطوير المنتجات موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. يتم توقع المبيعات على أسس إحصائية قبل البدء في الإنتاج	2.29	76	2.43	81	2.00	67
2. يتم دراسة أفعال المنافسين قبل تقديم المنتج الجديد للسوق	2.14	71	2.14	71	1.50	50
3. يتم دراسة القدرات المتاحة لإنتاج وتسويق المنتج قبل تقديمه	2.57	86	2.43	81	1.33	44
4. يتم دراسة حجم الإنفاق المطلوب من التسهيلات قبل البدء في الإنتاج	2.29	76	2.43	81	2.00	67
المتوسط العام لجميع الأفكار	**2.32**	**0.77**	**2.36**	**0.79**	**1.71**	**0.57**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (15/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

احتلت وظيفة دراسة القدرات المتاحة لإنتاج وتسويق المنتج قبل تقديمه أولوية الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد في الشركات المخصخصة كلياً، حيث بلغ المتوسط لهذه الوظيفة (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%) يلي ذلك دراسة اختيار المنتج الجديد من خلال دراسة حجم الإنفاق المطلوب من التسهيلات قبل البدء في الإنتاج، ودراسة توقع المبيعات على أسس إحصائية قبل البدء في الإنتاج، حيث بلغت نسبة استخدام هاتين الوظيفتين (76%) في حين أن نسبة استخدام الشركات لدراسة أفعال المنافسين في السوق قبل تقديم المنتج الجديد للسوق كانت الأقل، وبنسبة مئوية مقدارها (71%) وبشكل عام فقد بلغ المتوسط العام للوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد (2.32) وبنسبة مئوية مقدارها (77%) مما يدل على أن الشركات المخصخصة بالكامل تقوم بدراسة اختيار المنتج الجديد وفقاً لأسس علمية ومدروسة قبل البدء بإنتاجه مما يزيد من احتمالية نجاح المنتج في حال تبنيه وطرحه في السوق.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج المتعلقة بوظائف دراسة اختيار المنتج الجديد أن الشركات المخصخصة جزئياً تتبنى أغلب أساليب دراسة المنتج الجديد بدرجة متماثلة حيث كان للوظائف التالية (توقع المبيعات على أسس إحصائية قبل البدء في الإنتاج، دراسة القدرات المتاحة لإنتاج وتسويق المنتج قبل تقديمه، دراسة حجم الإنفاق المطلوب من التسهيلات قبل البدء في الإنتاج) نفس درجة الأهمية، إذ بلغ المتوسط المرجح لهذه الوظائف (2.43) وبنسبة مئوية مقدارها (81%) في حين أن وظيفة دراسة أفعال المنافسين قبل تقديم المنتج الجديد للسوق يتم تبنيها من قبل (71%) من الشركات المخصخصة جزئياً.

وقد بلغ المتوسط العام المرجح لجميع الأفكار المتعلقة بدراسة اختيار المنتج الجديد في الشركات المخصخصة جزئياً (2.36) وبنسبة مئوية مقدارها (79%) مما يدل على أن الشركات المخصخصة جزئياً تتبنى هذه الوظيفة بدرجة مرتفعة، وقد فاق تبني هذه الوظيفة تلك الدرجة المتوفرة في الشركات المخصخصة كلياً والبالغة (77%). مما يدل على أهمية هذه الوظيفة في عملية التخطيط لتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً على حد سواء.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات التي لم يتم خصخصتها

أشارت النتائج المتعلقة بالوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد كأساس لتخطيط وتطوير المنتجات في الشركات غير المخصخصة إلى أن درجة استخدام الشركات غير المخصخصة لهذه الوظيفة أقل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً حيث بلغ المتوسط العام المرجح لدرجة استخدام وظائف دراسة اختيار المنتج الجديد كأساس لعملية التخطيط والتطوير في الشركات غير المخصخصة (1.71) وبنسبة مئوية مقدارها (57%) وهي أقل بكثير من درجة استخدامها في الشركات المخصخصة جزئياً والبالغة (79%) والشركات المخصخصة كلياً والبالغة (77%).

حيث أظهرت النتائج أن (67%) من الشركات غير المخصخصة تقوم بتوقع المبيعات على أسس إحصائية قبل البدء في الإنتاج، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة حجم الإنفاق المطلوب من التسهيلات قبل البدء في الإنتاج.

في حين مثل أسلوب دراسة القدرات المتاحة لإنتاج وتسويق المنتج الجديد قبل تقديمه الأسلوب الأقل استخدام في الشركات غير المخصخصة وبنسبة مئوية مقدارها (44%) فقط.

في حين تستخدم هذه الشركات أسلوب دراسة أفعال المنافسين قبل تقديم المنتج الجديد للسوق وبدرجة متوسطة وبنسبة مئوية مقدارها (50%).

مما تقدم يتبين لنا أن الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً تميل بدرجة كبيرة إلى دراسة اختيار المنتج الجديد كإحدى وظائف التخطيط لتطوير

المنتجات بدرجة أعلى من الشركات غير المخصخصة وقد يعود ذلك إلى أن عملية الخصخصة أعطت للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً درجة أكبر من المرونة والحيوية في العمل، مما أدى إلى تبنيها لأسلوب علمي دقيق ومدروس في عملية التخطيط لتطوير منتجاتها وذلك من خلال تبنيها لمختلف الوظائف الخاصة بهذه العملية.

رابعاً: الوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد

يوضح الجدول رقم (16/4) النتائج المتعلقة بالوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد كإحدى الوظائف المتعلقة بالتخطيط لعملية تطوير المنتجات في الشركات التي تم دراستها.

جدول رقم (16)

الوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد كإحدى وظائف التخطيط لتطوير المنتجات موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. يتم عمل اختبارات تسويقية لمدى ملائمة المنتج لمطالب العملاء	2.86	95	2.71	90	1.83	61
2. يتم طرح كميات قليلة من المنتج للتعرف على مدى قبول السوق لها	2.29	76	2.43	81	2.33	78
3. تقوم إدارة التسويق بتحديد شكل وسائل الترويج قبل طرح المنتج للسوق	2.89	96	2.43	81	1.50	50
4. يتم تدريب مندوبي المبيعات على الترويج للمنتج الجديد	2.89	96	2.57	86	2.17	72
5. يتم تقدير ردود أفعال المنافسين عند تقديم المنتج الجديد للسوق	2.29	76	3.00	100	1.50	50
المتوسط العام لجميع الأفكار	**2.64**	**0.88**	**2.63**	**0.88**	**1.87**	**0.62**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (16/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

تشير النتائج الواردة في الجدول(16/4) إلى أن الشركات المخصخصة كلياً تتبنى الوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام للوظائف الخاصة باختبار المنتج (2.64) وبنسبة مئوية بلغت (88%)، حيث جاءت وظيفتي تدريب مندوبي المبيعات على الترويج للمنتج الجديد وتحديد شكل وسائل الترويج قبل طرح المنتج بالسوق من قبل إدارة التسويق في الترتيب الأول من حيث الأهمية، وبمتوسط مقداره (2.89) وبنسبة مئوية مقدارها (96%) في حين أن اختبار المنتج الجديد من خلال طرح كمية قليلة من المنتج للتعرف على مدى قبول السوق له جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية بالنسبة لاختبار المنتج الجديد وبنسبة مئوية مقدارها (76%).

ب- الشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج المتعلقة بالوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد في الشركات المخصخصة جزئياً أن هذه الوظائف تستخدم بدرجة مرتفعة في عملية التخطيط لتطوير المنتجات في هذه الشركات، حيث بلغ المتوسط العام للوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد (2.63) وبنسبة مئوية مقدارها (88%) حيث جاءت عملية تقدير ردود أفعال المنافسين عند تقديم المنتج الجديد للسوق في الترتيب الأول من حيث الأهمية، وبنسبة مئوية مقدارها (100%) يلي ذلك وظيفة عمل الاختبارات التسويقية لدراسة مدى ملاءمة المنتج لمطالب العملاء وبدرجة استخدام مقدارها (90%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (16/4) إلى أن درجة استخدام الشركات غير المخصخصة للوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد أقل بكثير من درجة استخدامها في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد في الشركات غير المخصخصة (1.87) وبنسبة مئوية مقدارها (62%)، في حين كانت النسبة المئوية لدرجة استخدام هذه الوظيفة في الشركات المخصخصة كلياً أو جزئياً (88%).

وأشارت النتائج إلى أن الشركات غير المخصخصة تقوم باختبار المنتج الجديد من خلال طرح كميات قليلة من المنتج للتعرف على مدى قبول السوق لها بالدرجة الأولى من الأهمية وبنسبة مئوية مقدارها (78%) في حين أن هذه الشركات تستخدم أسلوبي تقدير ردود أفعال المنافسين عند تقديم المنتج الجديد للسوق، وتحديد شكل وسائل الترويج قبل طرح المنتج الجديد للسوق بدرجة

قليلة وبنسبة مئوية مقدارها (50%) وذلك بخلاف الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والتي تعتمد هذين الأسلوبين بدرجة أكبر بكثير.

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الشركات التي تم دراستها للوظائف الخاصة بتخطيط تطوير المنتجات وهي وظائف تجميع الأفكار، وظائف اختيار المنتج الجديد، وظائف دراسة اختيار المنتج الجديد، وظائف اختبار المنتج الجديد، فقد تم إجراء اختبار (ت) لمقارنة الفروق بين المتوسطات المرجحة لمجموع هذه الوظائف والجدول (17/4) يوضح النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار ت للمقارنة بين وظائف التخطيط لتطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل شركات مخصخصة جزئياً	2.50 2.46	0.83 0.82	12	0.398	0.697
شركات مخصخصة بالكامل شركات غير مخصخصة	2.50 1.86	0.83 0.62	11	6.115	0.000 *
شركات مخصخصة جزئياً شركات غير مخصخصة	2.46 1.86	0.82 0.62	11	11.507	0.000 *

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً للنتائج السابقة يتبين لنا ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وظائف التخطيط لتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة بالكامل عند مقارنتها بالشركات المخصخصة جزئياً حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (0.398) وبدرجة معنوية مقدارها (0.697) وبالنظر إلى النسب المرجحة نجد أن الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم الوظائف المختلفة للتخطيط لتطوير المنتجات في الشركات بنسبة مئوية مقدارها (83%) في حين أن هذه النسبة في الشركات المخصخصة جزئياً (82%) ويرى الباحث أن سبب عدم وجود اختلاف بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً في مجال وظائف التخطيط لتطوير المنتجات يعود إلى أن عملية الخصخصة بغض النظر عن درجتها قد أسهمت

بصورة فعالة في زيادة مرونة وحيوية الشركات في أدائها لوظائفها المختلفة، مما انعكس إيجابياً على مستوى أداء هذه الوظائف.

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بوظائف التخطيط لتطوير المنتجات في هذه الشركات وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل، حيث بلغت نسبة استخدام هذه الوظائف في الشركات المخصخصة بالكامل (83%) وفي الشركات غير المخصخصة (62%) في حين بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.115) وبدرجة معنوية مقدارها (0.000).

ويرى الباحث أن سبب الفرق هذا يعود إلى أن الشركات غير المخصخصة لا تتمتع بالقدر الكافي من الحرية والمرونة والحيوية التي تتيح لها القيام بمختلف وظائف التخطيط لتطوير المنتجات في هذه الشركات مما يؤثر سلبياً على درجة ممارستها لهذه الوظائف.

- تشير النتائج الواردة في الجدول (17/4) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة في درجة قيامها بوظائف التخطيط لتطوير المنتجات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (11.507) وبدرجة معنوية مقدارها (0.000)، وذلك لصالح الشركات المخصخصة جزئياً، حيث بلغت نسبة استخدام هذه الوظائف من قبل الشركات المخصخصة جزئياً (82%) مقارنة مع (62%) للشركات غير المخصخصة، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى التبرير المذكور آنفاً عند مقارنة الشركات المخصخصة كلياً مع الشركات غير المخصخصة.

وبشكل عام فقد أشارت مجمل النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الشركات لوظائف التخطيط لتطوير المنتجات للتخاصية تأثير إيجابي كبير على درجة ممارسة هذه الشركات لهذه الوظائف مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء هذه الوظائف وعلى كيفية اختيار المنتجات الجديدة مما يسهم في نجاح هذه العملية وذلك لاستنادها على معلومات موثوقة وعلى أسس علمية مدروسة.

المبحث الثاني

أثر سياسة الخصخصة على مكونات المزيج التسويقية للمنتجات الجديدة

يهدف هذا المبحث إلى معرفة أثر سياسة الخصخصة على مكونات المزيج التسويقي أثناء عملية تطوير الشركة لمنتجاتها أو طرح منتجات جديدة في السوق، وسيتم من خلال هذا المبحث تناول النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية والتي تنص على ما يلي: "لا تختلف مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات اختلافاً جوهرياً بين كل من شركات القطاع العام والشركات التي لم يتم خصخصتها بعد"، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بهذا المجال:

(1/2/4) دور سياسة تخطيط المنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة:

سيتم دراسة دور سياسة تخطيط المنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة من خلال تناول العديد من السياسات المتعلقة بتخطيط المنتجات الجديدة في الشركة ومن أهم هذه السياسات درجة جودة المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركة ومستوى جودة المنتج الجديد ونوعية المنتجات الجديدة ومدى تردد المستهلكين في استخدام السلع الجديدة ومدى دوام المنتجات الجديدة في السوق بالإضافة إلى ما حققته المنتجات الجديدة في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة، كما سيتم تناول طريقة قياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة للشركة وأسباب فشل المنتجات الجديدة في السوق.

1/ تحديد درجة الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة:

يوضح الجدول رقم (18/4) التوزيع النسبي لدرجة جودة المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها:

جدول رقم (18)

درجة الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات موزعة حسب درجة خصخصتها

الشركات موزعة حسب درجة التخصص درجة جودة المنتجات	أهمية نسبية لشركات مخصخصة بالكامل%	أهمية نسبية شركات مخصخصة جزئياً%	أهمية نسبية شركات لم يتم خصخصتها%
منتجات جديدة ذات تكنولوجيا	**%100**	**42.8**	**16.7**

عالية			
منتجات جديدة ذات تكنولوجيا متوسطة	0	28.6	0
منتجات جديدة تقليدية لحد ما	0	28.6	50
منتجات جديدة تقليدية لحد كبير	0	0	33.3

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (18/4) إلى أن لسياسة الخصخصة أثر كبير في تحديد درجة الجودة للمنتجات الجديدة التي تقدمها الشركات في السوق، حيث أن المنتجات الجديدة للشركات المخصخصة بالكامل تمتاز بكونها منتجات جديدة ذات تكنولوجيا عالية، حيث بلغت درجة جودة المنتجات في هذا المجال للشركات المدروسة ما نسبته (100%) في حين نلاحظ أن الشركات المخصخصة بالكامل والتي تمت دراستها قد ابتعدت كلياً عن طرح منتجات جديدة ذات تكنولوجية تقليدية لحد ما، أو للمنتجات الجديدة التقليدية لحد كبير.

ويرى الباحث أن مثل هذه النتيجة تؤكد أثر سياسة الخصخصة في توجيه الشركات المخصخصة نحو إنتاج منتجات جديدة ذات تكنولوجية عالية من خلال تبني وسائل ونظم وأساليب فنية وإدارية جديدة، وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي من عملية الخصخصة والمتمثل بتحسين كفاءة وفعالية الشركات المخصخصة، حيث نرى أن الشركات المخصخصة بالكامل قد اتجهت بعد خصخصتها نحو إنتاج السلع الجديدة ذات التكنولوجيا العالية والتوقف عن إنتاج السلع التي لا تمتاز بهذه الميزة.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (18/4) إلى أن الشركات المخصخصة جزئياً عمدت إلى إنتاج منتجات جديدة ذات تكنولوجيا عالية بنسبة مئوية بلغت (42.8%) في حين أنها تقدم منتجات جديدة ذات تكنولوجيا متوسطة بنسبة مقدارها (28.6%) من المنتجات الجديدة التي تطرحها في السوق، كما أنها تقوم بطرح منتجات جديدة تقليدية لحد ما وبنسبة بلغت (28.6%) من إجمالي المنتجات الجديدة التي تقوم بطرحها.

وعلى ضوء هذه النتائج نرى أن هناك اختلاف كبير في درجة جودة المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركات المخصخصة بالكامل عند مقارنتها بالشركات المخصخصة جزئياً، حيث أن الشركات المخصخصة جزئياً لا تزال تقدم بعض المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا المتوسطة والتقليدية لحد ما، بخلاف الشركات المخصخصة كلياً والتي اتجهت بصورة كاملة نحو إنتاج المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية.

أما ما يتعلق بالشركات التي لم يتم خصخصتها فقد بلغت نسبة المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية التي تقوم بإنتاجها هذه الشركات (16.7%) فقط من إجمالي منتجاتها الجديدة في حين أن ما نسبته (50%) من منتجات هذه الشركات هي منتجات تقليدية لحد ما، كما أن (33.3%) من منتجاتها هي منتجات جديدة تقليدية لحد كبير.

ويرى الباحث أن المنتجات الجديدة التقليدية والتقليدية لحد كبير تمثل أغلب منتجات الشركات غير المخصخصة مما يؤثر سلبياً على مستوى جودة هذه المنتجات وعلى قدرتها التنافسية في السوق مما ينعكس سلبياً على مستوى أداء الشركة ككل.

وبمقارنة الشركات غير المخصخصة مع الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً نجد أن للخصخصة تأثير إيجابي قوي على قدرة الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً في التوجه نحو المنتجات ذات التكنولوجيا العالية مقارنة مع الشركات غير المخصخصة والتي لا تمتلك المرونة والحرية الكافية لتبني أساليب جديدة نتيجة لارتباطها مع القطاع الحكومي العام.

2/ تحديد مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد:

يوضح الجدول رقم (19/4) مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بالنسبة للشركات المخصخصة وغير المخصخصة:

جدول رقم (19)

مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بالنسبة للشركات حسب درجة خصخصتها

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. إن مستوى جودة المنتج الجديد مطابقة أو تزيد عن منتجات المنافسين	2.29	76	3.00	100	2.00	67
2. إن مستوى جودة المنتج الجديد تتفق مع القدرات الشرائية للمستهلكين	2.43	81	2.43	81	2.17	72
3. إن مستوى جودة المنتج الجديد تتفق مع المواصفات الفنية له	3.00	100	2.14	71	1.33	44
4. إن مستوى جودة المنتج الجديد مطابقة للمواصفات والقواعد السارية	2.57	86	2.71	90	1.83	61
5. إن مستوى جودة المنتج الجديد مطابقة لطلب غالبية العملاء	2.57	86	2.57	86	2.00	67
المتوسط العام لمستوى الجودة المطلوبة	**2.57**	**86**	**2.57**	**86**	**1.87**	**62**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

تشير النتائج الواردة في الجدول(19/4) إلى أن المتوسط العام المرجح لمستوى الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة بالنسبة للشركات المخصخصة بالكامل قد بلغ (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%). كما تشير النتائج إلى أن (76%) من الشركات المخصخصة بالكامل ترى أن مستوى جودة المنتجات الجديدة التي تقوم بإنتاجها مطابقة أو تزيد عن منتجات المنافسين في حين أن (81%) من هذه الشركات ترى أن مستوى جودة المنتج الجديد تتفق مع القدرات الشرائية للمستهلكين.

وأظهرت النتائج أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل ترى أن مستوى جودة المنتج الجديد تتفق مع المواصفات الفنية له وبنسبة مئوية بلغت (100%)، في حين أن (86%) من الشركات المخصخصة بالكامل ترى أن مستوى جودة المنتج الجديد مطابقة للمواصفات والقواعد السارية، كما أنها مطابقة لطلب غالبية العملاء.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

تشير النتائج المتعلقة بمستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد في الشركات المخصخصة جزئياً إلى أن جميع الشركات التي تم دراستها تقدم منتجات جديدة ذات مستوى جودة مطابقة أو تزيد عن منتجات المنافسين، كما أن (81%) من هذه الشركات ترى بأن مستوى جودة المنتج الجديد تتفق مع القدرات الشرائية للمستهلكين، في حين أن (71%) من الشركات المدروسة ترى أن مستوى الجودة للمنتج الجديد تتفق مع المواصفات الفنية له.

وأظهرت النتائج أن (90%) من الشركات المدروسة تقدم منتجات ذات مستوى جودة مطابقة للمواصفات والقواعد السارية ومطابقة لطلب غالبية العملاء. وبشكل عام فقد بلغ المستوى العام للجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة جزئياً (2.57) وبنسبة مئوية بلغت (86%) ونجد أن هذا المستوى مطابق تماماً لمستوى جودة الخدمات الذي تقدمه الشركات المخصخصة بالكامل ولكن هناك اختلاف في الوزن النسبي لكل معيار من معايير مستوى جودة المنتج، حيث أن مطابقة جودة المنتج الجديد للمواصفات الفنية له، احتلت الترتيب الأول في الشركات المخصخصة بالكامل وبنسبة مئوية بلغت (100%) في حين أن مطابقة جودة المنتج الجديد لمستوى جودة منتجات المنافسين أو تزيد احتلت المرتبة الأولى في الشركات المخصخصة جزئياً وبنسبة مئوية بلغت (100%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات التي لم يتم الخصخصة

أشارت النتائج إلى أن المستوى العام للجودة المطلوبة للمنتج الجديد في الشركات التي لم يتم خصخصتها ذات درجة متدنية مقارنة مع مستوى الجودة المطلوب في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، حيث بلغ المتوسط العام لهذه الشركات (1.86) وبنسبة مئوية بلغت (62%) وهي أقل بكثير من النسبة المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والبالغة (86%).

كما يلاحظ أن متغير مستوى جودة المنتج الجديد واتفاقه مع القدرات الشرائية للمستهلكين جاء في الترتيب الأول وبنسبة مئوية بلغت (72%) في حين كان لمستوى جودة المنتج الجديد ومدى اتفاقه مع المواصفات الفنية له درجة استخدام متدنية بين الشركات وبنسبة مئوية بلغت (44%) فقط.

وعلى ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن للخصخصة تأثير واضح في مستوى الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة عند مقارنتها بالشركات التي لم يتم خصخصتها وذلك في جميع المعايير المتعلقة بقياس مستوى جودة المنتج الجديد كما أظهرتها النتائج الواردة في الجدول رقم (19/4).

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مجال مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بين الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها، يوضح الجدول (20/4) نتائج اختبار (ت) المتعلقة بهذا المجال.

الجدول رقم (20)

نتائج اختبار ت للمقارنة بين مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل شركات مخصخصة جزئياً	2.57 2.57	0.86 0.86	12	0.000	1
شركات مخصخصة بالكامل شركات غير مخصخصة	2.57 1.87	0.86 0.62	11	7.340	0.000 *
شركات مخصخصة جزئياً شركات غير مخصخصة	2.57 1.87	0.86 0.62	11	10.262	0.000 *

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)**

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (20/4) يتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات المخصخصة جزئياً، حيث كان المتوسط الحسابي المرجح لكلا النوعين (2.57) وبنسبة مرجحة مقدارها (86%) مما يدل على أن مستوى الجودة المطلوب للمنتج الجديد في كلا النوعين من الشركات متماثل، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.000) وبدرجة معنوية مقداراه (1.00) وعليه فإن عملية الخصخصة أسهمت إسهاماً فعالاً في تحسين مستوى جودة المنتجات الجديدة في الشركات التي خصخصت جزئياً وكلياً ويعود ذلك إلى اعتماد هذه الشركات للأسلوب العلمي الدقيق والمدروس

في عملية تطوير المنتجات الجديدة من خلال استخدامها لمصادر معلومات متنوعة ولأفكار تطويرية من داخل وخارج الشركة مما انعكس إيجابياً في مستوى جودة المنتجات التي تقدمها.

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات غير المخصخصة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (7.340) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد بين الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة وذلك لصالح الشركات المخصخصة جزئياً، حيث بلغت قيمة (ت) (10.262) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يدل على أن مستوى الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة في الشركات غير المخصخصة ليست بالمستوى المطلوب عند مقارنتها بالشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً.

ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود إلى أن الشركات غير المخصخصة لا زالت تخضع إلى قوانين وأساليب وإجراءات عمل تحد من مستوى الإبداع والتميز، مما يقلل من إمكانية تحولها نحو استخدام التكنولوجيا اللازمة لرفع جودة منتجاتها الحالية، أو لطرح منتجات ذات جودة متميزة.

3/ دور التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجات جديدة

يوضح الجدول رقم (21/4)نوعية المنتجات الجديدة التي تم إنتاجها وتقديمها للسوق:

جدول رقم (21)

نوعية المنتجات الجديدة التي تم إنتاجها وقدمت للسوق خلال الثلاث سنوات السابقة للشركات حسب درجة خصخصتها

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل%		شركات مخصخصة جزئياً%		شركات لم يتم خصخصتها%	
	موافق	**غير موافق**	**موافق**	**غير موافق**	**موافق**	**غير موافق**
1. المنتجات الجديدة تمثل الامتداد الطبيعي للطاقة التكنولوجية المتاحة	86	14	71	29	17	83

2. المنتجـات الجديـدة تتفـق مـع التكنولوجيا الحديثة المتطورة	100	0	29	71	50	50
3. لتكنولوجيـا الجديـدة أنتجـت وفقاً لرغبات السوق	71	29	29	71	67	33
4. المنتجات الجديدة أنتجت طبقاً لرغبات السوق مع الأخذ بعين الاعتبـــار تكنولوجيـــا الســـلع المنافسة	100	0	57	43	83	17

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (21/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

أشارت النتائج السابقة إلى أن (86%) من المنتجات الجديدة للشركات المخصخصة بالكامل تمثل الامتداد الطبيعي للطاقة التكنولوجية المتاحة، كما أن جميع منتجات هذه الشركات تتفق مع التكنولوجيا المتطورة، وأظهرت النتائج أن ما نسبته (71%) من المنتجات الجديدة قد استخدمت تكنولوجيا تتلاءم مع رغبات السوق، في حين أن (86%) من المنتجات الجديدة أنتجت استناداً إلى رغبات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار تكنولوجيا السلع المنافسة.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (71%) من المنتجات الجديدة للشركات المخصخصة جزئياً تمثل الامتداد الطبيعي للطاقة التكنولوجية المتاحة في حين أن (29%) من هذه المنتجات تتفق مع التكنولوجيا الحديثة المتطورة، كما أن (29%) من المنتجات استخدمت فيها التكنولوجيا التي تلبي رغبات السوق، وأظهرت النتائج أن جميع المنتجات التي تم طرحها تأخذ بعين الاعتبار تكنولوجيا السلع المنافسة.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

تشير النتائج السابقة إلى أن (17%) فقط من منتجات الشركات غير المخصخصة تمثل الامتداد الطبيعي للطاقة التكنولوجية المتاحة، كما أن (50%) من هذه المنتجات تتفق مع التكنولوجيا الحديثة المتطورة، في حين أن التكنولوجيا المستخدمة تتفق مع رغبات السوق وبنسبة بلغت (83%) وأخيراً، فإن (17%) من المنتجات الجديدة لهذه الشركات قد أنتجت طبقاً لرغبات السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار تكنولوجيا السلع المنافسة.

مما تقدم يتبين لنا أن هناك بعض التباين والاختلاف في نوعية المنتجات التي تم إنتاجها وتقديمها للسوق حيث يلاحظ أن المنتجات الجديدة للشركات

المخصخصة جزئياً وكلياً تنسجم بدرجة أكبر مع التكنولوجيا المتاحة والتطورات الحديثة من منتجات الشركات غير المخصخصة، كما أن الشركات المخصخصة تولي اهتماماً أكبر لرغبات السوق وللتكنولوجيا المستخدمة في السلع المنافسة، مما يؤكد أن للخصخصة تأثير إيجابي في نوعية المنتجات الجديدة التي يتم إنتاجها وتقديمها إلى السوق.

4/ مدى تردد (التزام) المستهلكين في استخدام المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية

يوضح الجدول رقم (22/4) النتائج المتعلقة بمدى تردد المستهلكين في استخدام المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية للشركات المخصخصة وغير المخصخصة.

جدول رقم (22)
مدى تردد المستهلكين في استخدام السلع الجديدة ذات التكنولوجيا العالية للشركات حسب درجة خصخصتها

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
1. مدى تردد المستهلكون في استخدامهم للمنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية	3	100 %	2.86	95	2.33	78

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (22/4) إلى ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل

أن مستهلكي المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية التي تنتجها الشركات المخصخصة بالكامل لديهم التزام عالي بتكرار استهلاكهم للسلعة الجديدة بدرجة كاملة، حيث بلغ المتوسط لهذه الشركات (3.00)، وبنسبة مئوية مقدارها (100%). وتشير هذه النتيجة إلى أن المنتجات الجديدة التي تم تطويرها من قبل الشركات المخصخصة بالكامل قد حققت رضا المستهلكين وولائهم والتزامهم للشركة بحيث جعلهم يميلون إلى استخدام هذه المنتجات بصورة مستمرة كلما احتاجوا لها دون التفكير بالتحول إلى منتجات مماثلة لشركات ذات منتجات أقل جودة.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن لدى المستهلكين التزام مرتفع بالمنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية التي تنتجها الشركات المخصخصة جزئياً، حيث بلغ المتوسط

(2.86) وبنسبة مرجحة مقدارها (95%) مما يدل على أن لدى مستهلكي السلع الجديدة ذات التكنولوجيا العالية التي تنتجها الشركات المخصخصة جزئياً ثقة بهذه المنتجات كما هو الحال في الشركات المخصخصة بالكامل، ويعود ذلك لما للخصخصة من تأثير إيجابي في تحسين آلية تطوير المنتجات الجديدة لزيادة قدرة الشركات التنافسية في السوق.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك درجة التزام متوسطة لمستهلكي السلع الجديدة ذات التكنولوجيا العالية التي تنتجها الشركات غير المخصخصة، حيث بلغ المتوسط المرجح لدرجة التزامهم (2.33) وبنسبة بلغت (78%) وهي نسبة مقبولة وفقاً لرأي الباحث.

ويرى الباحث أن الشركات غير المخصخصة تقوم بطرح منتجات ذات جودة عالية ولكن نسبة هذه المنتجات متدنية مقارنة بتلك التي تنتجها الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً، ونظراً لتميز هذه المنتجات بدرجة عالية من التكنولوجيا فإن ذلك خلق التزام لدى المستهلكين تجاه هذه المنتجات.

وبشكل عام يرى الباحث أن درجة التكنولوجيا التي يتمتع بها المنتج الجديد هي المصدر الأساسي لالتزام وتردد المستهلكين في استخدامه بغض النظر عما كانت التكنولوجيا المستخدمة هي نتاج للخصخصة أم لغيرها، إذ أن تطور وسائل الإنتاج تؤدي في الغالب إلى تحسين جودة المنتج الجديد ودرجة اعتماديته من قبل المستهلكين.

5 / مدى دوام المنتجات الجديدة في السوق للشركات حسب درجة خصخصتها

يوضح الجدول رقم (23/4) النتائج المتعلقة بمدى دوام المنتجات التي تناولتها الدراسة في السوق وفقاً لطبيعة الشركات التي تناولتها الدراسة.

جدول رقم (23)

مدى دوام المنتجات الجديدة في السوق للشركات حسب درجة تخصصها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / مدى دوام المنتجات الجديدة في السوق	أهمية نسبية% لشركات مخصخصة بالكامل	أهمية نسبية% شركات مخصخصة جزئياً	أهمية نسبية% شركات لم يتم خصخصتها
لا تدوم طويلاً	86	100	17
تدوم طويلاً	14	0	83
ليس هناك علاقة لمعدل الدوام	0	0	0

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (23/4) أن درجة دوام المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً تفوق وبدرجة كبيرة درجة دوام المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات غير المخصخصة، حيث أظهرت النتائج أن ما نسبته (86%) من المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات المخصخصة بالكامل تمتاز بدرجة دوام طويلة الأمد، في حين أن ما نسبته (100%) من المنتجات التي تطرحها الشركات المخصخصة جزئياً تمتاز بدرجة دوام طويلة الأمد في السوق، مقارنةً مع الشركات غير المخصخصة والتي أشارت النتائج إلى أن (17%) فقط من المنتجات الجديدة لهذه الشركات لها درجة دوام طويلة في السوق، وقد يعود ذلك إلى الآلية التي يتم بها إنتاج وتطوير المنتجات الجديدة قبل طرحها في السوق، حيث تمتاز المنتجات للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً باتباعها أسلوب علمي دقيق، واستنادها إلى أفكار ومصادر متنوعة مما يجعلها أكثر تقبلاً في السوق عند طرحها، وعلى ضوء ذلك تدوم هذه المنتجات لفترة أكثر في السوق.

6/ ما حققته المنتجات الجديدة خلال الثلاث سنوات السابقة

يبين الجدول رقم (24/4) النتائج التي حققتها المنتجات الجديدة في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة للشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها.

جدول رقم(24)

ما حققته المنتجات الجديدة في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة للشركات حسب درجة خصخصتها

أنواع الشركات حسب درجة خصخصتها ما حققته المنتجات الجديدة في السوق خلال 3 سنوات	أهمية نسبية% لشركات مخصخصة بالكامل	أهمية نسبية% شركات مخصخصة جزئياً	أهمية نسبية% شركات لم يتم خصخصتها

حققت المنتجات الجديدة إنجازاً غير ملحوظ	%0	%0	%16.7
حققت المنتجات الجديدة إنجاز ملحوظ لحد ما	%0	%14.3	%33.3
حققت المنتجات الجديدة إنجاز جيد	%28.6	%85.7	%50
حققت المنتجات الجديدة إنجاز ممتاز ومنافس للمنتجات المشابهة له	%71.4	%0	%0

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (24/4) إلى ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً:

تشير النتائج الواردة في الجدول (24/4) إلى أن (71.4%) من الشركات المخصخصة بالكامل حققت منتجاتها الجديدة إنجاز ممتاز ومنافس للمنتجات المشابهة له في السوق الداخلي والخارجي خلال الفترة السابقة في حين أن (28.6%) من المنتجات الجديدة التي طرحتها الشركات المخصخصة بالكامل قد حققت إنجازاً جيداً وهو أدنى مستوى للإنجاز إذ لم تشر النتائج إلى مستوى إنجاز ملحوظ لحد ما أو غير ملحوظ، أي أن المنتجات الجديدة لجميع الشركات المخصخصة بالكامل قد حققت إنجازاً مقبولاً في السوق، ويعود ذلك إلى ما تمتعت به المنتجات الجديدة من قدرة تنافسية وتكنولوجيا عالية وجودة مرتفعة.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً واضحاً بين الشركات المخصخصة جزئياً والشركات المخصخصة بالكامل فيما يتعلق بالنتائج التي حققتها المنتجات الجديدة في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة، حيث لم تحقق أياً من الشركات المخصخصة جزئياً التي تناولتها الدراسة إنجازاً ممتازاً ومنافساً للمنتجات المشابهة لها في السوق، في حين أن (85.7%) من منتجات هذه الشركات قد حققت إنجازاً جيداً، كما أن (14.3%) قد حققت إنجازاً ملحوظاً لحد ما.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أشارت النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة إلى أن (16.7%) من المنتجات الجديدة لهذه الشركات لم تحقق أي إنجاز ملحوظ في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة، في حين أن (33.3%) منها قد حققت إنجازاً ملحوظاً لحد ما، كما أن (50%) من المنتجات الجديدة لهذه الشركات قد حققت إنجازاً جيداً، ولم تحقق أياً من منتجات الشركات غير المخصخصة إنجازاً ممتازاً وبدرجة منافسة للمنتجات المشابهة لها.

وبشكل عام يرى الباحث أن للخصخصة دور إيجابي في قدرة المنتجات الجديدة على المنافسة في السوق المحلي عند طرحها، حيث حققت منتجات

الشركات المخصخصة بالكامل إنجازاً مميزاً ومنافس للمنتجات المشابهة عند مقارنتها مع الشركات المخصخصة جزئياً أو تلك التي لم يتم خصخصتها، ويعود ذلك إلى أن الشركات المخصخصة بالكامل انتهجت أسلوباً جديداً في منتجاتها وذلك اعتماداً على أساليب وعمليات وتكنولوجيا جديدة مما أكسبها مصداقية واعتمادية عالية لدى المستهلكين مقارنة مع بقية الشركات التي تناولتها الدراسة.

7/ قياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة

يوضح الجدول رقم (25/4) درجة استخدام الأساليب المختلفة لقياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها.

جدول رقم (25)
قياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة للشركات حسب درجة خصخصتها

الشركات حسب درجة خصخصتها / كيفية قياس رضا العملاء	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
قياس الرضا عن طريق الطلب الفعلي	2.57	86	1.29	43	2.00	67
قياس الرضا عن طريق الطلب المتوقع	1.29	43	3.00	100	1.5	50
قياس الرضا عن طريق زيادة المبيعات	2.14	71	1.71	57	1.5	50

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً للنتائج الواردة في الجدول(25/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المخصخصة كلياً تنتهج أسلوب قياس رضا العملاء عن طريق الطلب الفعلي على المنتجات التي تقوم بطرحها بصورة أساسية، حيث بلغ المتوسط المرجح لدرجة استخدام هذا الأسلوب (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%)، ويلي ذلك من حيث الأهمية أسلوب قياس رضا العملاء عن طريق الزيادة في حجم مبيعات الشركة، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.14) وبنسبة مئوية مقدارها (71%)، وفي الترتيب الأخير من حيث الأهمية جاء أسلوب قياس الرضا عن طريق الطلب المتوقع على المنتجات الجديدة وبنسبة متدنية حيث بلغ المتوسط المرجح (1.29) وبنسبة مئوية مقدارها (43%).

ويرى الباحث أن الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم هذه الأساليب بدرجات متفاوتة مما يمكنها من قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات الجديدة التي تقدمها بطريقة أكثر شمولية. كما أن تركيز هذه الشركات على قياس الرضا عن طريق الطلب الفعلي على المنتجات يعطي مؤشر أكبر إذ يمثل الواقع الفعلي لدرجة إقبال المستهلكين على منتجات هذه الشركات.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

تشير النتائج السابقة إلى أن الشركات المخصخصة جزئياً تعتمد في تقييمها لرضا العملاء عن المنتجات الجديدة للشركة بصورة أساسية على قياس الطلب المتوقع للمستهلكين على منتجاتها، حيث أن جميع الشركات المخصخصة جزئياً التي تناولتها الدراسة تتبنى مثل هذا الأسلوب حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.00) وبنسبة مئوية مقدارها (100%)، يلي ذلك من حيث الأهمية أسلوب قياس الرضا عن طريق الزيادة في حجم المبيعات، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا الأسلوب (1.71) وبنسبة مئوية مقدارها (57%) وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية جاء أسلوب قياس الرضا عن طريق الطلب الفعلي على المنتجات التي تقدمها الشركة وبنسبة مئوية مقدارها (43%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

تشير النتائج المتعلقة بقياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة للشركات غير المخصخصة إلى أن هذه الشركات لا تنتهج هذا الأسلوب بنفس المستوى المتبع في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، إذ أظهرت النتائج أن (67%) من هذه الشركات تقوم بقياس رضا العملاء عن طريق الطلب الفعلي على منتجاتها حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا الأسلوب (2.00) في حين كانت درجة استخدام الأسلوبين الآخرين (قياس الرضا عن طريق الطلب المتوقع، قياس الرضا عن طريق زيادة المبيعات) ذات درجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (1.50) وبنسبة مئوية مقدارها (50%).

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث أن هناك اهتمام أكثر في الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً بموضوع قياس رضا العملاء عند مقارنتها بالشركات غير المخصخصة، وقد يعود ذلك إلى التركيز الكبير لهذه الشركات على موضوع الجودة والذي يعتبر رضا العميل أحد أهم الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها باعتبار أن العميل هو حجر الزاوية في عملية بقاء الشركة ونموها وازدهارها وذلك من خلال التزامه وتردده المستمر في استخدام المنتجات التي تقوم الشركة بطرحها.

8/ الأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة في السوق:

إن طرح أي منتج جديد في السوق لأي شركة بغض النظر عن درجة خصخصتها مهدد بالفشل للعديد من الأسباب، ومن هنا يرمي هذا الجزء إلى التعرف على أكثر الأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة شيوعاً في الشركات التي تناولتها الدراسة، ولا يعني ذلك أن منتجات الشركة المدروسة قد فشلت في السوق فعلاً عند طرحها ولكن يدل مثل ذلك على الأمور التي قد تؤدي إلى ذلك والتي على الشركة أن تأخذها بعين الاعتبار عند محاولتها طرح أي منتج.

ويشير الجدول رقم (26/4) إلى الأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة في السوق كما يراها الأفراد الذين أجابوا على الفقرات المتعلقة بالاستمارة الخاصة بكل شركة من الشركات التي تناولتها الدراسة.

جدول رقم (26)

الأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة في السوق موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	نسبة مرجحة	متوسط	نسبة مرجحة	متوسط	نسبة مرجحة
1. التصميم غير الجيد للسلعة	2.86	95	2.71	90	2.83	94
2. عدم القيام بدراسات تسويقية	2.86	95	2.14	71	2.33	78
3. ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق	2.43	81	2.29	76	2.00	67
4. عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم سلعة جديدة	2.57	86	2.57	86	2.17	72
5. المنافسة السعرية من جانب المنافسين	2.14	71	2.71	90	1.67	57
6. عدم الاهتمام بتدريب مندوبي المبيعات	2.71	90	2.29	76	2.33	78
7. ضعف نظام التوزيع في السوق	2.57	86	2.29	76	2.00	67
8. المنافسة مع المنتجات الأجنبية	2.14	71	2.43	81	2.50	83
9. ضعف التنظيم على عملية تطوير المنتجات	2.86	95	2.43	81	2.17	72
10. ضعف متابعة المنتج الجديد في السوق	2.86	95	2.71	90	2.00	67

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

وفيما يلي توضيح للنتائج الواردة في الجدول (26/4):

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل

ترى الشركات المخصخصة بالكامل أن أهم الأسباب المتوقعة التي تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة في السوق تتمثل بما يلي:

- التصميم غير الجيد للسلعة، وبنسبة مئوية بلغت (95%).

- عدم القيام بدراسات تسويقية، وبنسبة مئوية بلغت (95%).
- ضعف التنظيم على عملية تطوير المنتجات، وبنسبة مئوية بلغت (95%).
- ضعف متابعة المنتج الجديد في السوق، وبنسبة مئوية بلغت (95%).
- عدم الاهتمام بتدريب مندوبي المبيعات، وبنسبة مئوية بلغت (90%).

وعلى ضوء ذلك فإن الشركات المخصخصة كلياً ترى أن أهم العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة في السوق هي تلك المتعلقة بالدراسة الدقيقة للسوق وتلك المتعلقة بتصميم السلعة وتطويرها قبل طرحها في السوق، حيث أن مثل هذه العوامل تؤثر تأثيراً مباشراً في درجة تقبل المستهلكين للمنتجات الجديدة وفي قدرة هذه المنتجات على المنافسة في السوق.

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أشارت النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً أن أهم الأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة في السوق تتمثل بما يلي:

- التصميم غير الجيد للسلعة، وبنسبة مئوية بلغت (90%).
- المنافسة السعرية من جانب المنافسين، وبنسبة مئوية بلغت (90%).
- ضعف متابعة المنتج الجديد في السوق، وبنسبة مئوية بلغت (90%).
- عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم سلعة جديدة، وبنسبة مئوية بلغت (%86).
- المنافسة مع المنتجات الأجنبية، وبنسبة مئوية بلغت (81%).
- ضعف التنظيم على عملية تطوير المنتجات، وبنسبة مئوية بلغت (81%).

واستناداً إلى النتائج السابقة يتبين لنا أن هناك تقارب في آراء القائمين على الشركات المخصخصة جزئياً والقائمين على الشركات المخصخصة كلياً، حول الأهمية النسبية للأسباب المتوقعة لفشل المنتجات الجديدة وإن كان هناك اختلاف في درجة تقييمهم لوجود مثل هذه الأسباب.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة في الأسواق وفقاً لرأي الشركات غير المخصخصة تتمثل بما يلي:

- التصميم غير الجيد للسلعة، وبنسبة مئوية بلغت (94%).
- المنافسة مع المنتجات الأجنبية، وبنسبة مئوية بلغت (83%).

- عدم القيام بدراسات تسويقية، وبنسبة مئوية بلغت (78%).
- عدم الاهتمام بتدريب مندوبي المبيعات، وبنسبة مئوية بلغت (78%).

ويلاحظ أن هناك اتفاق بين جميع الشركات فيما يتعلق بأهم سبب من الأسباب وهو التصميم غير الجيد للسلعة، كما أن جميع الشركات تعتبر أن عدم القيام بدراسات تسويقية تسبق طرح المنتج من الأسباب الأساسية المؤدية لفشل المنتجات الجديدة في السوق.

ويرى الباحث أنه وبالرغم من وجود بعض الاختلاف والتباين في أهمية الأسباب المؤدية لفشل المنتجات الجديدة في السوق بين الشركات التي تناولتها الدراسة، إلا أن هذه الأسباب تمثل الأسباب المتوقعة وليس الفعلية، إذ أن بعض النتائج السابقة قد بينت أن المنتجات الجديدة لهذه الشركات قد أثبتت نجاحها وموجوديتها واستمراريتها في السوق.

وعليه فإن الأسباب المذكورة في الجدول السابق هي عبارة عن تقديرات للأشخاص الذين قاموا بتعبئة الاستبانة الخاصة بكل شركة، ومثل هذه التقديرات قد تخضع للخصائص الشخصية للفرد ولآرائه وتوجهاته، ومن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد في ذلك.

(2/2/4) مدى الاهتمام بسياستي التوزيع والترويج للمنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة

قام الباحث بتضمين أداة الدراسة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بقياس مدى اهتمام الشركات التي تناولتها الدراسة بكل من سياستي توزيع المنتجات الجديدة والترويج لها، وسيتم تناول النتائج المتعلقة بكل جانب من هذين الجانبين بصورة مفصلة.

1/ مدى الاهتمام بسياسة التوزيع

يوضح الجدول رقم (27/4) النتائج المتعلقة بمدى الاهتمام بسياسة توزيع المنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها:

جدول رقم (27)

مكونات سياسة توزيع المنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة موزعة وفقاً لدرجة التخصص

مكونات سياستي التوزيع والترويج	أهمية نسبية% لشركات مخصخصة بالكامل	أهمية نسبية% شركات مخصخصة جزئياً	أهمية نسبية% شركات لم يتم خصخصتها
توزيع المنتج الجديد في جميع منافذ التوزيع	85.7	42.9	50

تحديد عدد معين من المتاجر بتوزيع المنتج الجديد	14.3	57.1	16.7
اختيار موزع وحيد لتوزيع المنتج الجديد	0	0	33.3

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (27/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (85.7%) من الشركات المخصخصة بالكامل تعتمد بصورة أساسية على توزيع المنتج الجديد الذي تقوم بطرحه في جميع منافذ التوزيع المتاحة، حيث يسهم مثل هذا الأسلوب في جعل المنتج الجديد بمتناول أيدي المستهلكين على اختلاف أصنافهم وأماكن سكناهم، مما يؤدي إلى زيادة اعتمادية المستهلك على المنتج الجديد بسبب توفره وسهولة حصوله عليه.

وأظهرت النتائج أن (14.3%) من الشركات المخصخصة كلياً تعتمد في عملية توزيعها للمنتجات الجديدة على تحديد عدد معين من المتاجر لتقوم بهذه المهمة، ومثل هذا الأسلوب قد يقلل من درجة المنافسة بين المسوقين في السوق، وقد يؤدي إلى عدم توفر المنتج أحياناً. في حين أشارت النتائج إلى أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل لا تلجأ إلى اختيار موزع وحيد لتوزيع المنتج الجديد، لأن نجاح مثل هذا الأسلوب يعتمد بدرجة أساسية على نجاح الموزع في التوزيع وليس على مدى جودة المنتج ومنافسته للمنتجات المشابهة في السوق، ومثل هذا الاتجاه يقلل من إمكانية فشل المنتج في السوق في حالة طرحه.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أشارت نتائج الدراسة إلى أن (42.9%) من الشركات المخصخصة جزئياً تعتمد أسلوب توزيع المنتج الجديد في جميع منافذ التوزيع كأساس لعملية توزيع المنتج الجديد، كما أن (57.1%) من هذه الشركات تلجأ إلى تحديد عدد معين من المتاجر للقيام بتوزيع المنتج الجديد، في حين أن هذه الشركات لا تلجأ إلى اختيار موزع وحيد لتوزيع المنتج الجديد بأي حال من الأحوال.

ومثل هذه الجوانب تسهم بزيادة احتمالية نجاح المنتج في السوق، وقد يعود انتهاج أسلوب دون الآخر اعتماداً على طبيعة المنتج الجديد وعلى الآلية التي تتبناها الشركات المنافسة في عملية التوزيع.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أظهرت النتائج أن (50%) من الشركات غير المخصخصة تتبع أسلوب توزيع المنتج الجديد في جميع منافذ التوزيع المتاحة، في حين أن (16.7%) منها تتبنى أسلوب تحديد عدد معين من المتاجر لتوزيع المنتج الجديد، في حين أن (33.3%) منها تقوم باختيار موزع وحيد لتوزيع المنتج الجديد، ويرى الباحث أن مثل هذا الأسلوب قد يؤدي إلى فشل المنتج الجديد في السوق، إذ أن الموزع الوحيد قد لا يستطيع توزيع المنتج بطريقة فعّالة تمكن المستهلك من الوصول له بسهولة ويسر.

ويرى الباحث أنه من الأهمية بمكان أن تعتمد الشركة على الأساليب التي تتيح توفير المنتج في جميع المراكز التي يحتاجها المستهلكون، مع ضرورة الابتعاد عن الوكيل الحصري للتوزيع والذي قد يقدم مصلحته الشخصية ودرجة ربحيته على مصلحة الشركة الأم مما قد ينعكس سلبياً على تقبل المستهلكين للمنتج الجديد لأسباب تسعيرية، مما قد يلحق الضرر بالشركة ويؤدي إلى فشل المنتج.

2/ مدى الاهتمام بسياسة الترويج

يوضح الجدول رقم (28/4) النتائج المتعلقة بمدى الاهتمام بسياسة الترويج للمنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها:

جدول رقم (28)
مكونات سياسة الترويج للمنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة موزعة وفقاً لدرجة التخصص

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**	**متوسط**	**نسبة مرجحة**
يتم الإعلان عن المنتج الجديد بكثافة في جميع وسائل الإعلان	3.00	100	2.43	81	2.33	78
يتم استخدام مندوبي المبيعات للترويج للمنتج الجديد	2.14	71	2.57	86	1.83	61
يتم توزيع عينات مجانية لتجربة المنتج الجديد	2.71	90	2.29	76	1.33	44
يتم الاعتماد على تجار الجملة والتجزئة للترويج للمنتج الجديد	2.00	67	2.71	90	1.50	50
يتم الاعتماد على المستهلك للترويج للمنتج الجديد	2.43	81	2.71	90	1.83	61

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً للنتائج الواردة في الجدول (28/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً:

تشير النتائج الواردة في الجدول (28/4) إلى أن الشركات المخصخصة بالكامل تستخدم أساليب مختلفة وبنسب متفاوتة للإعلان عن منتجاتها الجديدة. حيث أظهرت النتائج أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل (100%) تقوم بالإعلان عن المنتج الجديد بكثافة وفي جميع وسائل الإعلان المتاحة، كما أن (71%) من هذه الشركات تستخدم مندوبي المبيعات للترويج للمنتج الجديد. وأشارت النتائج إلى أن ما نسبته (90%) من هذه الشركات تقوم بتوزيع عينات مجانية لتجربة المنتج الجديد، وتعتمد (67%) من هذه الشركات على تجار الجملة والتجزئة للترويج لمنتجاتها الجديدة، في حين أن (81%) منها تعتمد على المستهلك للترويج للمنتج الجديد.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن (81%) من الشركات المخصخصة جزئياً تقوم بالإعلان عن منتجاتها الجديدة بكثافة وفي جميع وسائل الإعلام، كما أن (86%) من هذه الشركات تستخدم مندوبي المبيعات للترويج للمنتج الجديد، في حين أن (76%) منها، تقوم بتوزيع عينات مجانية لتجربة المنتج الجديد. وبينت النتائج أن (90%) من الشركات المخصخصة جزئياً تعتمد على تجار الجملة والتجزئة وعلى المستهلك للترويج للمنتج الجديد.

ج- النتائج المتعلقة الشركات غير المخصخصة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن (78%) من الشركات غير المخصخصة تقوم بالإعلان عن منتجاتها الجديدة بكثافة وفي جميع وسائل الإعلان، كما أن (61%) من هذه الشركات تعتمد على مندوبي المبيعات وعلى المستهلك في الترويج لمنتجاتها، في حين أن (44%) فقط من هذه الشركات تقوم بتوزيع عينات مجانية لتجربة منتجاتها الجديدة، وتعتمد (50%) منها على تجار الجملة والتجزئة للترويج للمنتجات الجديدة.

مما تقدم يتبين لنا أن الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً تعتمد وبصورة أكبر على استخدام جميع وسائل الترويج المتاحة لعرض منتجاتها الجديدة مقارنة بالشركات غير المخصخصة، ويتم استخدام أساليب الترويج المختلفة بدرجات متباينة مع التركيز بصورة أساسية على استخدام جميع وسائل الإعلان المتاحة للترويج للمنتج الجديد، مما يؤدي إلى انتشار وشيوع المعلومات المتعلقة بالمنتج الجديد وجودته وفعاليته بين المستهلكين، ومثل ذلك قد يؤدي إلى قيام

المستهلك بالبحث عن المنتج في أماكن عرضه بهدف الحصول عليه أو الحصول على معلومات أكثر عنه.

ويرى الباحث أن قيام الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً بعملية الترويج وفقاً للأساليب التي ذكرت سابقاً يسهم بصورة فعالة في نجاح منتجاتها الجديدة عند طرحها بالسوق بدرجة أكبر من نجاح المنتجات التي تطرحها الشركات غير المخصخصة.

(3/2/4)مدى الاهتمام بسياسة تسعير المنتجات الجديدة في الشركات حسب درجة خصخصتها

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (29/4) النتائج المتعلقة بسياسة التسعير في الشركات وفقاً لدرجة خصخصتها.

جدول رقم (29)

سياسة التسعير في الشركات تبعاً لدرجة خصخصة الشركات

سياسة التسعير في الشركات	نسبة الشركات المخصخصة بالكامل	نسبة الشركات المخصخصة جزئياً	نسبة الشركات التي لم يتم خصخصتها
التسعير بسعر أعلى من السلع الشبيهة في السوق	28.6	28.6	16.7
التسعير بسعر أقل من السلع الشبيهة في السوق	22.9	57.1	16.7
التسعير بسعر يقارب أسعار المنافسين	28.6	14.3	66.6
تسعير المنتج الجديد بإضافة نسبة للتكلفة كربح	85.7	85.7	83.3
تسعير المنتج الجديد وفقاً لقدرة المستهلك على الدفع	85.7	71.4	66.7

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (29/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

تشير النتائج الواردة في الجدول (29/4) إلى أن عملية تسعير المنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة كلياً تستند إلى معيارين رئيسيين هما: (تسعير المنتج الجديد بإضافة نسبة للتكلفة كربح، وتسعير المنتج الجديد وفقاً لقدرة المستهلك على الدفع)، حيث أظهرت النتائج أن (85.7%) من هذه الشركات تتبنى هذين الأسلوبين كأساس في تسعير منتجاتها، ويلاحظ أن هذه الشركات تستخدم السياسات التسعيرية الأخرى بنسب متدنية تراوحت بين (22.9% - 28.6%) وهذه الأساليب تتمثل بتسعير المنتجات بسعر أعلى من

السلع الشبيهة في السوق أو أقل من السلع الشبيهة بالسوق أو بسعر يقارب أسعار المنافسين.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً:

تشير النتائج الواردة في الجدول (29/4) إلى أن هناك تقارب بين الشركات المخصخصة كلياً والمخصخصة جزئياً في اعتمادها للسياسات التسعيرية، حيث تتبنى هذه الشركات أسلوبيّ إضافة نسبة لتكلفة المنتج كربح وتسعير المنتج وفقاً لقدرة المستهلك بصورة أساسية في حين يقل الاعتماد على تحديد سعر للمنتجات بدرجة أعلى أو أقل أو مقاربة لأسعار السلع الشبيهة وأسعار المنافسين.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

تؤكد النتائج الواردة في الجدول أن الشركات غير المخصخصة تنتهج أسلوب مقارب للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً فيما يتعلق بسياسة التسعير، حيث ترتكز هذه السياسة بصورة أساسية على تسعير المنتجات بإضافة نسبة للتكلفة كربح وتسعيرها وفقاً لقدرة المستهلك على الدفع، في حين يقل الاعتماد على التسعير بأسعار أقل أو أعلى أو مقاربة لأسعار المنافسين.

ويرى الباحث أن استخدام السياسات التسعيرية المعتمدة على قدرة المستهلك على الدفع وإضافة نسبة للتكلفة كربح بصورة أساسية في جميع الشركات التي تناولتها الدراسة هو أكثر فاعلية في تحديد سعر ملائم للمنتج الجديد، إذ أن للمنتجات الجديدة ميزات خاصة من حيث التكنولوجيا المستخدمة وجودة المنتج وقدرته التنافسية، فليس من الضروري استخدام التسعير بسعر أعلى أو أقل أو مقارب للسلع الشبيهة في السوق، فالأساس في تحديد السعر هو جودة المنتج وكلفة إنتاجه، فالسلع المشابهة في السوق قد تؤدي نفس الغرض من حيث الاستخدام لدى المستهلك، ولكن ليس بالضرورة أنها توفر نفس الدرجة من الجودة والكفاءة والديمومة.

المبحث الثالث

العوامل الإدارية المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات

يتناول هذا المبحث بعض العوامل الإدارية التي لها تأثير متوقع في سياسة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة، وتتمثل هذه العوامل بالجوانب التالية: (دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير المنتجات، دوافع الإدارة العليا في تقديم المنتجات الجديدة).

ويهدف هذا المبحث إلى اختبار مدى صحة فرضية الدراسة الثالثة للدراسة والتي نصت على ما يلي: **"لا يوجد اختلاف جوهري بين كل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بالعوامل الإدارية لمؤثرة بسياسة تطوير المنتجات"**.

وفيما يلي بيان للنتائج المتعلقة بهذا المبحث:

(1/3/4)دعم الإدارة العليا لسياسات تطوير المنتجات

يعتبر دعم الإدارة العليا أحد العوامل الرئيسية في سياسات تطوير المنتجات التي تنتهجها الشركات بغض النظر عن طبيعة هذه الشركات وملكيتها، إذ يعبر دعم الإدارة العليا عن مدى إيمان وتبني الإدارة العليا للقواعد والأسس المتعلقة بتطوير المنتجات، ويؤثر مستوى دعم الإدارة العليا لسياسات تطوير المنتجات إيجابياً أو سلبياً على الأجهزة التي تقوم بالعمليات المختلفة المتعلقة بتطوير المنتجات.

وتتناول الدراسة الحالية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير المنتجات من خلال الجوانب التالية: (مدى اهتمام الإدارة العليا بالتأكيد على سياسة تطوير المنتجات، دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار، طرق مكافأة العاملين على أفكارهم المتعلقة بتطوير المنتجات).

1/ مدى التأكيد على سياسة تطوير المنتجات

يوضح الجدول (30/4) النتائج المتعلقة بمدى تأكيد الإدارة العليا على سياسة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة:

جدول رقم (30)

مدى تأكيد الإدارة العليا على سياسة تطوير المنتجات وإنتاج منتجات جديدة بالنسبة للشركات حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / مدى التأكيد على	أهمية نسبية% لشركات مخصخصة بالكامل	أهمية نسبية% شركات مخصخصة جزئياً	أهمية نسبية% شركات لم يتم خصخصتها

سياسة تطوير المنتجات			
تأكيد مرتفع	%100	42.9	0
تأكيد متوسط	0	57.1	16.7
تأكيد إلى حد ما	0	0	33.3
لا تؤكد على ذلك إطلاقاً	0	0	50

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (30/4) إلى أن الإدارة العليا لجميع الشركات المخصخصة بالكامل والتي تناولتها الدراسة تهتم وبدرجة مرتفعة بالتأكيد على سياسات تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة في السوق، وبنسبة مئوية بلغت (100%).

في حين أن (42.9%) من الإدارات العليا للشركات المخصخصة جزئياً لديها تأكيد مرتفع على ذلك، كما أن (57.1%) من الشركات المخصخصة جزئياً والتي تناولتها الدراسة تقوم إدارتها العليا بالتأكيد على سياسات التطوير بدرجة متوسطة.

وبخصوص الشركات التي لم يتم خصخصتها فقد أظهرت النتائج على أن (50%) من هذه الشركات لا تقوم الإدارة العليا فيها بالتأكيد على سياسات تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة مطلقاً، في حين أن (33.3%) من هذه الشركات تقوم إدارتها العليا بالتأكيد إلى حد ما على هذه السياسة، كما أن (16.7%) من إدارات هذه الشركات تؤكد على هذه السياسة وبدرجة متوسطة.

وعلى ضوء هذه النتائج يلاحظ بأن اهتمام الإدارة العليا بالتأكيد على سياسات تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة في الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً هو أفضل من ذلك المتوفر في الشركات غير المخصخصة، وبفرق جوهري بين النوعين، كما يلاحظ أن الإدارات العليا للشركات المخصخصة بالكامل أكثر تأكيداً على هذه السياسات من الشركات المخصخصة جزئياً، أي أن للخصخصة تأثير إيجابي قوي على مدى اهتمام الإدارات العليا بالتأكيد على سياسات تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة في السوق.

2/ دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار

يوضح الجدول رقم (31/4) مدى دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار في الشركات التي تناولتها، وفقاً لدرجة خصخصتها:

جدول رقم (31)

دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار من خلال خلق مناخ تنظيمي متكامل للشركات حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار من خلال خلق مناخ تنظيمي متكامل	أهمية نسبية% لشركات مخصخصة بالكامل	أهمية نسبية% شركات مخصخصة جزئياً	أهمية نسبية% شركات لم يتم خصخصتها
دعم مرتفع	%100	43	0
دعم متوسط	0	43	17
دعم إلى حد ما	0	14	67
لا يوجد دعم إطلاقاً	0	0	17

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (31/4) أن الإدارة العليا في جميع الشركات المخصخصة كلياً والتي تناولتها الدراسة تولي دعماً مرتفعاً لتشجيع عمليات الابتكار في الشركة من خلال خلق مناخ تنظيمي متكامل يشجع على ذلك.

كما يلاحظ أن (43%) من الشركات المخصخصة جزئياً التي تناولتها الدراسة تولي إداراتها العليا دعم مرتفع لتشجيع عملية الابتكار، كما أن (43%) من هذه الشركات تتولى دعم متوسط لعملية الابتكار من إدارتها العليا، في حين أن (15%) من الشركات التي تناولتها الدراسة تتلقى دعماً إلى حد ما من إدارتها العليا لتشجيع عملية الابتكار. وعند النظر إلى النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة يلاحظ أن جميع الشركات التي تناولتها الدراسة لا تتمتع بدعم مرتفع لتشجيع عملية الابتكار من قبل الإدارة العليا حيث أن (17%) من هذه الشركات لا يوجد دعم لتشجيع عملية الابتكار من قبل الإدارة العليا بدرجة مطلقة في حين أن (67%) منها تتلقى دعماً إلى حد ما، وتتلقى (17%) منها دعماً متوسطاً من قبل الإدارة العليا لتشجيع عملية الابتكار.

وبشكل عام نجد أن الإدارات العليا للشركات المخصخصة بالكامل تولي اهتماماً أكبر لعملية تشجيع الابتكار مقارنةً مع الشركات المخصخصة جزئياً والشركات غير المخصخصة، كما أن الإدارات العليا للشركات المخصخصة جزئياً تولي اهتمام أكبر لعملية تشجيع الابتكار من الشركات غير المخصخصة، مما يؤكد وبما لا يدع مجال للشك على أن عملية الخصخصة قد أسهمت وبصورة فعالة في تشجيع عملية الابتكار من خلال خلق مناخ تنظيمي متكامل يشجع الأفراد والإدارات المختلفة على طرح الأفكار الجديدة وجمع البيانات من مصادرها المختلفة، والقيام بالدراسات التسويقية المختلفة بهدف الوصول إلى

منتجات جديدة ذات جودة واستمرارية، بما يحقق رغبات المستهلكين على اختلاف فئاتهم.

3/ طرق مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة للتطوير

يوضح الجدول رقم (32/4) طرق مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة للتطوير في الشركات التي تناولتها الدراسة، مع العلم أن الشركة قد تستخدم أكثر من أسلوب لمكافأة نفس العامل، وهذا ما يفسر أن مجموع النسب المئوية في كل خانة من خانات الجدول تفوق نسبة (100%).

جدول رقم (32)

طرق مكافأة العاملين في حالة تقديم أفكاراً التطوير المنتجات للشركات حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / طرق مكافأة العاملين	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
المكافآت المادية	100	29	17
شهادة تقدير	57	57	83
ترقية	29	71	83
اشتراك فعلي في إعداد المنتج	29	43	17

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (32/4) إلى ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل تقوم بإعطاء المكافأة المادية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وبنسبة مئوية بلغت (100%)، ويلي ذلك من حيث الأهمية مكافأة العاملين من خلال منحهم شهادات التقدير وبنسبة مئوية بلغت (57%) في حين جاء في الترتيب الثالث أسلوبي الترقية والاشتراك الفعلي في إعداد المنتج لمكافأة العاملين وبنسبة مئوية بلغت (29%).

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة جزئياً تستخدم أسلوب الترقية لمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكار تطويرية بالدرجة الأولى من حيث الأهمية وبنسبة مئوية بلغت (71%)، يلي ذلك أسلوب المكافأة من خلال إعطائهم شهادات التقدير وبنسبة مئوية بلغت (57%)، وفي الترتيب الثالث جاء أسلوب المكافأة من خلال الإشراك الفعلي للفرد في إعداد المنتج وبنسبة مئوية بلغت (43%)، في حين جاءت المكافآت المادية في الترتيب الأخير من حيث الأهمية وبنسبة مئوية بلغت (29%).

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات غير المخصخصة تعتمد بصورة أساسية على أسلوبي الترقية ومنح شهادات التقدير كأساس لمكافأة العاملين على أفكارهم الجديدة المتعلقة بالتطوير وبنسبة مئوية بلغت (83%)، يلي ذلك من حيث الأهمية أسلوبي المكافآت المادية والاشتراك الفعلي في إعداد المنتج وبنسبة مئوية بلغت (17%).

ومما تقدم يتبين لنا أن هناك تباين واضح بين الشركات المخصخصة بالكامل والشركات المخصخصة جزئياً أو تلك التي لم يتم خصخصتها بعد، حيث أن الشركات المخصخصة بالكامل تعتمد المكافآت المادية كأساس لمكافأة العاملين في حين تعتمد بقية الشركات على أسلوب الترقية وشهادات التقدير كأساس لذلك. ويلاحظ أن أسلوب الإشراك الفعلي للفرد في إعداد المنتج هو الأقل استخداماً بشكل عام.

ويرى الباحث أن الاختلاف في طرق مكافأة العاملين يمكن أن يعزى إلى عملية الخصخصة، كما يمكن أن يعزى إلى القدرة المادية للشركة نفسها، فبعض الشركات تخصص بنداً خاصاً في موازناتها للمكافآت المادية لمكافأة العاملين المتميزين في حين أن بعض الشركات تقدم مكافآت مادية لجميع العاملين بغض النظر عن تقديمهم للأفكار الإبداعية وذلك من خلال منحهم رواتب شهرية إضافية، فبعض الشركات التي تناولتها الدراسة تعطي جميع العاملين راتب إضافي نهاية العام وبعضها يقوم بإعطاء راتبين إضافيين أحدهما في منتصف العام والآخر في نهاية العام، مما يقلل من اعتماد المكافآت المادية كأساس لتقدير المتميزين، حيث يتم الاستعاضة عن ذلك بالمكافآت المتمثلة بالترقية وشهادات التقدير والاشتراك الفعلي في إعداد المنتج.

(2/3/4) دوافع الإدارة العليا في تقديم المنتجات الجديدة

لدراسة دوافع الإدارة العليا في تقديم المنتجات الجديدة تم تقسيم هذه الدوافع إلى عدد من المجالات الفرعية والمتمثلة بـ (دوافع تقديم المنتجات الجديدة، أشكال تطوير المنتجات المقدمة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعدد

المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال هذه الفترة). وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

1/ دوافع تقديم المنتجات الجديدة:

يوضح الجدول رقم (33/4) دوافع تقديم المنتجات الجديدة في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة.

جدول رقم (33)

دوافع تقديم المنتجات الجديدة موزعة وفقاً لدرجة خصخصة الشركة

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / دوافع تقديم المنتجات الجديدة	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
شدة المنافسة في السوق	100	14.3	100
إشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق	71.4	71.4	83.3
استخدام تكنولوجيا جديدة	100	57.1	33.3
الاستفادة من الإمكانات التسويقية المتاحة	71.4	85.7	83.3

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (33/4)، يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة كلياً

أظهرت نتائج الدراسة أن دافعي (شدة المنافسة في السوق، والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة) هما الدافع الأساسي لتقديم المنتجات الجديدة في جميع الشركات المخصخصة التي تناولتها الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (100%)، في حين جاءت الدوافع المتعلقة بعاملي (إشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق، والاستفادة من الإمكانات التسويقية المتاحة) في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وبنسبة مئوية تمثل (71.4%) من الشركات التي تناولتها الدراسة، مما يؤكد على أن هناك دوافع متعددة لدى الشركات المخصخصة بالكامل تدفعها إلى طرح وتقديم منتجات جديدة.

ب- الشركات المخصخصة جزئياً

أظهرت النتائج أن أهم دافع لتقديم المنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة جزئياً هو دافع الاستفادة من الإمكانات التسويقية المتاحة وبنسبة مئوية بلغت (85.7%) يلي ذلك من حيث الأهمية دافع إشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق وبنسبة مئوية بلغت (71.4%) وفي الترتيب الثالث جاءت

الدوافع المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الجديدة وبنسبة بلغت (57.1%) وأخيراً جاءت الدوافع المتعلقة بشدة المنافسة في السوق وبنسبة مئوية بلغت (14.3%).

وتشير هذه النتائج إلى أن دوافع الشركات المخصخصة جزئياً لطرح منتجات جديدة في السوق تختلف اختلافاً جوهرياً من حيث الأهمية والترتيب عن دوافع الشركات المخصخصة بالكامل، حيث أن شدة المنافسة والتكنولوجيا الجديدة هي الدوافع الرئيسية للشركات المخصخصة بالكامل في حين أن الاستفادة من الإمكانات التسويقية المتاحة والاحتياجات المتغيرة في السوق هي الدافع الأساسي لتقديم منتجات جديدة في الشركات المخصخصة جزئياً.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات غير المخصخصة

أظهرت نتائج الدراسة أن شدة المنافسة في السوق هي أهم دوافع الإدارة العليا للشركات غير المخصخصة في طرحها للمنتجات الجديدة، يلي ذلك من حيث الأهمية عاملي (إشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق، والاستفادة من الإمكانات التسويقية المتاحة) وبنسبة مئوية بلغت (83.3%) في حين جاء دافع استخدام التكنولوجيا الجديدة في الترتيب الأخير من حيث الأهمية وبنسبة مئوية بلغت (33.3%).

مما تقدم يتبين لنا أن الدوافع المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الجديدة عند الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً أهم منها عند الشركات غير المخصخصة، كما أن الدوافع المتعلقة بإشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق أهم عند الشركات غير المخصخصة من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، واحتلت الدوافع المتعلقة بشدة المنافسة في السوق أهمية متدنية لدى الشركات المخصخصة جزئياً عند مقارنتها بالشركات المخصخصة كلياً أو بالشركات غير المخصخصة.

2/ أشكال التطوير خلال الثلاث سنوات السابقة

يوضح الجدول رقم (34/4) أشكال التطوير التي لحقت بالمنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة خلال الثلاث سنوات السابقة.

جدول رقم (34)

أشكال التطوير التي لحقت بالمنتجات خلال الثلاث سنوات السابقة موزعة حسب درجة خصخصة الشركة

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها / أشكال التطوير	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
تقديم منتجات جديدة	100	85.7	33.3
تطوير المنتجات الحالية	100	42.9	100
لم نقدم منتجات جديدة	0	14.3	66.7
لم نطور منتجات حالية	0	57.1	0

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول(34/4) يتبين لنا ما يلي:

- إن جميع الشركات المخصخصة كلياً والتي تناولتها الدراسة قد عملت على تقديم منتجات جديدة للسوق بعد خصخصتها، كما أن جميع هذه الشركات قد عملت على تطوير جميع منتجاتها التي كانت تطرحها للسوق قبل عملية الخصخصة مما يدل على أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي كبير على أشكال التطوير التي لحقت بمنتجات الشركات المخصخصة كلياً.
- أظهرت النتائج أن (85.7%) من الشركات المخصخصة جزئياً والتي تناولتها الدراسة قد قامت بتقديم منتجات جديدة للسوق بعد عملية الخصخصة، كما أن (42.9%) منها قد قامت بتطوير المنتجات التي كانت تقوم بإنتاجها قبل عملية الخصخصة.
- تشير النتائج إلى أن (33.3%) من الشركات غير المخصخصة التي تناولتها الدراسة قد عملت على تقديم منتجات جديدة للسوق خلال الثلاث سنوات السابقة في حين أن (66.7%) من هذه الشركات لم تقدم أية منتجات جديدة للسوق خلال الفترة الماضية، مما يدلل على أن عملية تقديم المنتجات الجديدة في أغلب الشركات غير المخصخصة التي تناولتها الدراسة لم تكن بالمستوى المطلوب خلال الثلاث سنوات السابقة. كما تشير النتائج إلى أن جميع الشركات غير المخصخصة قد عملت على تطوير منتجاتها الحالية خلال الثلاث سنوات السابقة ومثل هذا الإجراء قد يعوض النقص الناجم عن عدم تقديم منتجات جديدة خلال الفترة المذكورة.

وبناءً على ما تقدم يلاحظ أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي في دفع الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً إلى تقديم منتجات جديدة في السوق خلال

الثلاث سنوات الماضية عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة، في حين أن عملية تطوير منتجات الشركات التي تناولتها الدراسة قبل عملية الخصخصة لا تختلف اختلافاً كثيراً عن عملية تطوير منتجات الشركات التي لم يتم خصخصتها خلال الثلاث سنوات السابقة.

3/ عدد المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات خلال الثلاث سنوات السابقة

يوضح الجدول (35/4)عدد المنتجات الجديدة التي قامت الشركات بطرحها إلى السوق خلال الثلاث سنوات السابقة:

جدول رقم (35)

عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق في الثلاث سنوات الأخيرة للشركات حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها بيان المنتجات	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
أقل من 3 منتجات	42.8	85.7	50
من 3 إلى 5	28.6	14.3	50
من 5 إلى 10	14.3	0	0
أكثر من 10 منتجات	14.3	0	0

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (35/4) يتبين لنا ما يلي:

- فيما يتعلق بالشركات المخصخصة بالكامل فقد عمدت هذه الشركات إلى إنتاج عدد متفاوت من السلع الجديدة خلال الفترة الماضية، حيث أن ما نسبته (14.3) من هذه الشركات قامت بطرح أكثر من 10 منتجات جديدة خلال الثلاث سنوات السابقة في حين أن (14.3%) منها قدمت عدد من المنتجات الجديدة يتراوح بين (10-5) منتجات، وقدمت (28.6%) من هذه الشركات عدد يتراوح بين (5-3) منتجات جديدة وأخيراً فإن (42.8%) من هذه الشركات قد طرحت إلى السوق عدد من المنتجات يقل عن ثلاثة منتجات خلال الثلاث سنوات السابقة.
- أشارت النتائج إلى أن (85.7%) من الشركات المخصخصة جزئياً قدمت خلال الثلاث سنوات السابقة عدد من المنتجات الجديدة يقل عن ثلاثة منتجات، في حين أن (14.3%) منها قدمت عدداً من المنتجات الجديدة يتراوح بين ثلاث إلى خمسة منتجات، ولم تقدم أياً منها عدداً من المنتجات الجديدة يفوق ذلك.
- أظهرت النتائج أن (50%) من الشركات غير المخصخصة قد قامت بتقديم عدد من المنتجات يقل عن ثلاثة منتجات، في حين أن (50%) منها قد قدمت عدداً من المنتجات يتراوح بين ثلاثة إلى خمسة منتجات، ولم تقدم أياً منها عدداً من المنتجات يفوق ذلك.

وبناءً على هذه النتائج يلاحظ أن عدد المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات المخصخصة كلياً يفوق عدد المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات المخصخصة جزئياً أو تلك التي لم يتم خصخصتها.

كما يلاحظ أن عدد المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركات غير المخصخصة يفوق العدد الذي قدمته الشركات المخصخصة جزئياً ومثل هذه النتيجة تتيح للباحث القول بأن ليس للخصخصة تأثير كبير في زيادة عدد المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة إلى السوق وقد يعود ذلك إلى أن أغلب الشركات التي تناولتها الدراسة، تقوم بطرح نوع معين من المنتجات يتلاءم مع ما تمتلكه من إمكانيات فنية وهندسية ويتلاءم مع طبيعة القطاع الذي تنتمي له الشركة، مما يجعل عدد المنتجات التي يمكن أن تطرحها الشركة محدد بصورة مسبقة، ومن هنا فإن عملية الخصخصة تؤدي إلى التغيير في جودة المنتج وفي كمية الإنتاج، وفي الأساليب الإدارية والفنية لعمل الشركة أكثر من كون الخصخصة وسيلة لزيادة عدد المنتجات.

المبحث الرابع

تأثير الخصخصة على تنظيم أنشطة تطوير المنتجات

من الأهداف التي ترمي لها الدولة من خصخصة بعض الشركات إكساب هذه الشركات قدراً أكبر من الحرية في قيامها بتنظيم أنشطتها وتطوير منتجاتها وتحديث أساليب ووسائل العمل الإداري والفني فيها.

ومن هنا فإن هذا المبحث يهدف إلى التحقق من صحة الفرضية التالية: **"هناك تأثير إيجابي بين خصخصة الشركة وقيامها بالتنظيم الجيد لتطوير المنتجات"** وسيتم اختبار هذه الفرضية بعد استعراض النتائج المتعلقة بها وذلك وفقاً لما يلي:

(1/4/4) مدى تأثير وجود جهاز متخصص لتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة.

يوضح الجدول (36/4) النتائج المتعلقة بمدى وجود جهاز متخصص لتطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة.

جدول رقم (36)

مدى وجود جهاز متخصص لتطوير المنتجات تبعاً لدرجة تخصص الشركات

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها مدى وجود جهاز لتطوير المنتجات	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
يوجد جهاز لتطوير المنتجات	100	100	17
لا يوجد جهاز لتطوير المنتجات	0	0	83

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (36/4) يتبين لنا أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل والتي تناولتها الدراسة يتوفر بها جهاز متخصص لتطوير المنتجات، وكذلك الأمر بالنسبة للشركات المخصخصة جزئياً. ويلاحظ أيضاً أن (17%) فقط من الشركات غير المخصخصة التي شملتها الدراسة يتوفر بها جهاز متخصص لتطوير المنتجات في حين أن (83%) من هذه الشركات ليس لديها جهاز مختص بذلك.

ويعود ذلك إلى أن عملية خصخصة الشركات جزئياً أو كلياً قد أدت إلى إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والتقسيمات الإدارية بالشركات المخصخصة، وذلك من خلال إلغاء بعض الوحدات والأقسام الإدارية واستحداث العديد من الأقسام الجديدة التي تنسجم مع التوجهات الجديدة للشركات بعد خصخصتها ومع الإمكانيات الفنية والتكنولوجية التي أضافتها

عملية الخصخصة إلى هذه الشركات، ولم تتم مثل هذه التغيرات في الشركات التي يتم خصخصتها بنفس المستوى والكيفية.

ويرى الباحث أن عدم وجود جهاز متخصص لتطوير المنتجات في الشركات التي لم يتم خصخصتها يؤثر سلبياً على عملية تطوير المنتجات والمراحل المختلفة التي تمر بها هذه العملية، في حين أن وجود هذا الجهاز في الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً يسهم وبدرجة كبيرة في تنظيم عملية تطوير المنتجات ومتابعة مراحلها وتقييمها وتعديلها في حالة وجود أي خلل، مما ينعكس إيجابياً في عملية تطوير المنتجات وفي طبيعة المنتجات الجديدة بالشركة من حيث جودتها وقدرتها التنافسية وديمومتها.

(2/4/4) مدى وجود وحدة متخصصة ببحوث السوق في الشركات التي تناولتها الدراسة:

يوضح الجدول رقم (37/4) النتائج المتعلقة بمدى وجود وحدة متخصصة ببحوث السوق في الشركات التي تناولتها الدراسة ودور هذه الوحدة في وضع مواصفات المنتج الجديد في هذه الشركات:

جدول رقم (37)

مدى وجود وحدة متخصصة ببحوث السوق في الشركات التي تناولتها الدراسة ودور هذه الوحدة في وضع مواصفات المنتج الجديد في هذه الشركات موزعة حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
مدى وجود وحدة متخصصة في بحوث السوق	100	100	100
دور وحدة بحوث التسويق في وضع مواصفات المنتج	100	86	83

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (37/4) يتبين لنا أن جميع الشركات بغض النظر عن درجة خصخصتها لديها وحدة متخصصة ببحوث السوق، مما يؤكد أهمية الدور الذي تقوم به وحدة بحوث السوق في أي شركة من شركات الإنتاج سواء كانت هذه الشركات خدمية أم صناعية أم تجارية، إذ أن هذه الوحدة تقوم بدراسة العوامل المختلفة المؤثرة بالسوق الذي تعمل به الشركة، بالإضافة لدورها في تقدير الجوانب المتعلقة بالعرض والطلب على منتجات الشركة، ومدى رضا المستهلكين عن هذه المنتجات، إضافة إلى دراسة الوضع التنافسي لمنتجات الشركة مقارنةً مع منتجات الشركات الأخرى في السوق.

وتشير النتائج إلى أن هناك دور متفاوت لوحدة بحوث التسويق في وضع مواصفات المنتج الجديد في الشركات التي تناولتها الدراسة، إذ أشارت النتائج إلى أن لهذه الوحدة دور أساسي في وضع مواصفات المنتج الجديد في جميع الشركات المخصخصة بالكامل والتي تناولتها الدراسة في حين تلعب هذه الوحدة دوراً أساسياً في وضع مواصفات المنتج الجديد في (86%) من الشركات المخصخصة جزئياً التي تناولتها الدراسة، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في (83%) من الشركات غير المخصخصة.

ويرى الباحث أن وحدة بحوث التسويق بما توفره من معلومات تتعلق بمنتجات الشركة وديمومتها، وانطباعات المستهلكين حولها، بالإضافة إلى الوضع التنافسي مع المنتجات الأخرى توفر للشركة القاعدة الأساسية من المعلومات المتعلقة بجوانب الخلل والقصور بالمنتجات الحالية وكيفية تجاوزها، مما يجعل عملية تطوير المنتجات التي يمارسها جهاز تطوير المنتجات أكثر فعالية ومصداقية.

(3/4/4) مدى توافر قاعدة من البيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم عند الإعداد لإنتاج منتجات جديدة

يوضح الجدول رقم (38/4) مدى توافر قاعدة من البيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم عند الإعداد لإنتاج منتجات جديدة وفقاً لرغبات السوق للشركات:

جدول رقم (38)

مدى توافر قاعدة من البيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم عند الإعداد لإنتاج منتجات جديدة وفقاً لرغبات السوق للشركات حسب درجة خصخصتها

توزيع الشركات حسب درجة خصخصتها	شركات مخصخصة بالكامل%	شركات مخصخصة جزئياً%	شركات لم يتم خصخصتها%
مدى توافر قاعدة بيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم وفقاً لرغبات السوق	100	71	67

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول (38/4) إلى أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل يتوفر لديها قاعدة بيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم وفقاً لرغبات السوق، مما يمكن هذه الشركات من أداء الوظائف المتعلقة بالتسويق والإنتاج والتصميم بصورة أفضل نظراً لما توفره قاعدة البيانات من معلومات وإحصائيات ودراسات تتعلق بالسوق، مما يمثل مصدراً للأفكار والبيانات اللازمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة.

كما تشير النتائج إلى أن (71%) من الشركات المخصخصة جزئياً التي تناولتها الدراسة يتوفر لديها قاعدة بيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم، في حين أن (67%) فقط من الشركات غير المخصخصة يتوفر لها مثل هذه القاعدة.

ويرى الباحث أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي على توفير قاعدة بيانات متكاملة لعمليات التسويق والإنتاج والتصميم نظراً لما وفرته عملية الخصخصة من حيوية ومرونة لدى إدارات هذه الشركات في استحداث الأقسام الإدارية المختلفة والتزود بالوسائل والأدوات الفنية والتكنولوجية اللازمة لعملية جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها وتبويبها وإعادة الاستفادة منها، حيث أن قاعدة البيانات هذه ستسهم مساهمة فعالة في قيام الشركة بوظائفها المختلفة وفي تطوير منتجاتها على أسس علمية دقيقة ومحكمة.

المبحث الخامس

أداء وظيفة تطوير المنتجات

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على أداء وظيفة تطوير المنتجات من وجهة نظر المسؤولين في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها، وذلك للتحقق من صحة الفرض الخامس للدراسة والذي ينص على ما يلي: "لا توجد فروق معنوية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها، كما يهدف هذا المبحث إلى التعرف على أهم العوامل التي تعترض عملية التعرف على أهم ما أضافته خصخصة شركات القطاع العام إلى الشركات التي تم خصخصتها في مجال تطوير المنتجات، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بهذا المبحث:

(1/1/4)أداء وظيفة تطوير المنتجات:

يوضح الجدول رقم (39/4) النتائج المتعلقة بأداء وظيفة تطوير المنتجات من وجهة نظر المسؤولين في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها.

جدول رقم (39)

أداء وظيفة تطوير المنتجات من وجهة نظر المسؤولين في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها

الفقرة	شركات مخصخصة بالكامل		شركات مخصخصة جزئياً		شركات لم يتم خصخصتها	
	متوسط	نسبة مرجحة	متوسط	نسبة مرجحة	متوسط	نسبة مرجحة
1. تقديم منتجات جديدة	3.00	100	2.86	95	2.67	89
2. زيادة عدد المنتجات الجديدة التي قدمت	2.29	76	2.86	95	1.83	61
3. زيادة هامش الربحية للمنتجات الجديدة	2.86	95	2.43	81	1.83	61
4. تطوير عبوة المنتجات الجديدة	2.71	90	2.14	71	1.67	57
5. تقديم منتجات بتصريح خاص من شركات أجنبية	2.00	67	2.14	71	2.00	67
6. تطوير المنتجات الحالية	2.71	90	2.57	86	2.33	78
7. تدريب العاملين على تطوير المنتجات	3.00	100	2.71	90	2.17	72
8. تعيين مستشارين لتطوير المنتجات	2.86	95	2.71	90	2.17	72
9. اللجوء لشركات أجنبية لتطوير المنتجات	2.57	86	2.57	86	1.67	57
10. مشاركة إدارة التسويق في تطوير المنتجات	3.00	100	2.86	95	2.00	67
11. إنشاء جهاز لجمع أفكار العاملين لعملية التطوير	3.00	100	2.71	90	1.83	61

12. إجـراء دراسـات مستمرة للمنتجـات المنافسة	2.43	81	2.57	86	2.00	67
13. زيادة الاعتمادات المخصصة للبحوث والتطوير	3.00	100	2.57	86	2.33	78
14. تخصيص إدارة للبحوث والتطوير	3.00	100	2.29	76	2.50	83

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان.

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (39/4) يتبين لنا ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة بالكامل:

أظهرت النتائج أن جميع الشركات المخصخصة بالكامل التي تناولتها الدراسة تعتمد في أدائها لوظيفة تطوير المنتجات على القيام بالوظائف التالية: تقديم منتجات جديدة، تدريب العاملين على تطوير المنتجات، مشاركة إدارة التسويق في تطوير المنتجات، إنشاء جهاز لجمع أفكار العاملين لتطوير المنتجات، زيادة الاعتمادات المخصصة للبحوث والتطوير وتخصيص إدارة للبحوث والتطوير، حيث كان الوسط الحسابي المرجح لهذه الوظائف (3.00) وبنسبة مئوية مقدارها (100%) مما يدل بوضوح على الدور الإيجابي والفاعل لعملية الخصخصة في حفز الشركات على القيام بوظيفة تطوير المنتجات بصورة أكثر علمية وموضوعية كما أشارت النتائج إلى أن (95%) من الشركات المخصخصة كلياً ترمي إلى زيادة هامش الربحية للمنتجات الجديدة بالإضافة إلى قيامها بتعيين مستشارين لتطوير المنتجات، كما أن (86%) منها تلجأ إلى الشركات الأجنبية، في عملية تطوير المنتجات وذلك بهدف الاستفادة من خبرتها وتجربتها في مجال تطوير المنتجات، وبشكل عام يلاحظ أن الشركات المخصخصة كلياً تمارس العديد من وظائف تطوير المنتجات وبدرجات متفاوتة وذلك بهدف القيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه مما يزيد من قدرة المنتجات الجديدة على المنافسة في السوق وكسب ثقة المستهلك، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى ما وفرته عملية الخصخصة من مرونة وحيوية في أداء الوظائف الإدارية والفنية المختلفة بعيداً عن الروتين والبيروقراطية التي كانت تعيق هذه الوظائف عندما كانت هذه الشركات مملوكة للقطاع العام، وبشكل عام يلاحظ أن الشركات المخصخصة كلياً تمارس الوظائف المختلفة المتعلقة بتطوير المنتجات بدرجة كبيرة تراوحت بين (67%-100%) مما يسهم في أداء هذه الوظيفة بصورة أفضل.

ب- النتائج المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (39/4) إلى أن أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة جزئياً هو أقل مستوى من أداء هذه الوظائف في الشركات المخصخصة بالكامل، كما أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً في درجة أداء وظائف تطوير المنتجات في هذه الشركات، فقد أظهرت النتائج أن (95%) من الشركات المخصخصة جزئياً تركز في أدائها لوظيفة

تطـوير المنتجـات علـى الوظـائف التاليـة: (تقـديم منتجـات جديـدة، زيـادة عـدد المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركة، وإشراك إدارة التسويق في عمليـة تطـوير المنتجات)، كما أن (90%) من هذه الشركات عملت على تدريب العـاملين علـى وظائف تطوير المنتجات، وتعيين مستشـارين لتطـوير المنتجـات، بالإضـافة إلـى إنشاء جهاز متخصص لجمع أفكار العاملين لعملية التطـوير، وتشـير النتـائج إلـى أن (86%) من هذه الشركات تقوم بعملية تطوير منتجاتها الحالية، كما أنها تلجأ للشـركات الأجنبيـة فـي أدائهـا لوظـائف تطـوير المنتجـات، بالإضـافة إلـى قيامهـا بإجراء دراسات مستمرة للمنتجات المنافسة.

وبشـكل عـام يلاحـظ أن الشـركات المخصخصـة جزئيـاً تمـارس مختلـف الأدوار المتعلقـة بـأداء وظيفـة تطـوير المنتجـات وبنسـبة مئويـة تراوحـت بـين (71%-95%) مما يدل على أن لعملية الخصخصة تأثير واضح في أداء وظيفة تطوير المنتجات في هذه الشركات.

ج- النتائج المتعلقة بالشركات التي لم يتم خصخصتها:

تشـير النتـائج الـواردة فـي الجـدول رقـم (39/4) إلـى أن الشـركات غيـر المخصخصة لا تمارس وظائف تطوير المنتجات بنفس المستوى الذي تقوم بـه الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، حيث تراوح مستوى ممارسة هذه الوظـائف بـين (57%-89%) حيـث أظهـرت النتـائج أن (89%) مـن الشـركات غيـر المخصخصة تقوم بتقديم منتجات جديدة للسوق، في حين أن (83%) منها قامت بتخصيص إدارة للبحوث والتطوير، فـي حين أظهـرت النتـائج أن (57%) فقط من هذه الشركات تلجأ إلى الشركات الأجنبية في عملية تطوير المنتجات.

وللتحقـق مـن مـدى وجـود فـروق معنويـة فـي درجـة أداء الشـركات التـي تناولتها الدراسة لوظيفة تطوير المنتجات وفقاً لدرجة خصخصة هذه الشـركات، قـام الباحـث بـإجراء عمليـة المقارنـة هـذه باسـتخدام اختبـار (ت)، حيـث يوضـح الجدول رقم (40/4) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (40/4)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين أداء وظيفة تطوير المنتجات من وجهة نظر المسؤولين في الشركات التي تناولتها الدراسة

مجال المقارنة	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
شركات مخصخصة بالكامل شركات مخصخصة جزئياً	2.74 2.57	91 86	12	2.189	*0.049
شركات مخصخصة بالكامل شركات غير مخصخصة	2.74 2.07	91 69	11	6.934	*0.000
شركات مخصخصة جزئياً شركات غير مخصخصة	2.57 2.07	86 69	11	5.679	*0.000

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث تحليل الاجابة على اسئلة الإستبيان

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (40/4) إلى ما يلي:

هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة بالكامل عند مقارنتها مع الشركات المخصخصة جزئياً، وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل، حيث كان المتوسط المرجح لهذه الشركات (2.74) وبنسبة مئوية مقدارها (91%)، في حين كان المتوسط الحسابي المرجح للشركات المخصخصة جزئياً (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%)، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.189) وبدرجة معنوية مقدارها (0.049).

- كما أظهرت النتائج إلى أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة بالكامل مقارنة مع الشركات غير المخصخصة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.934) وبدرجة معنوية (0.00)، إذ كانت درجة ممارسة الشركات المخصخصة بالكامل لمجمل وظائف تطوير المنتجات (91%) مقارنة مع (69%) للشركات غير المخصخصة ويرى الباحث أن هذا الفرق يعود بصورة أساسية إلى مستوى أداء وظائف تطوير المنتجات المرتفع في الشركات المخصخصة بالكامل خصوصاً الوظائف المتعلقة بالجوانب التالية: تقديم منتجات جديدة، تدريب العاملين على تطوير المنتجات،مشاركة إدارة التسويق في عملية تطوير المنتجات، إنشاء جهاز لجمع أفكار العاملين لتطوير المنتجات، زيادة الاعتمادات المخصصة للبحوث والتطوير، تخصيص إدارة للبحوث والتطوير، تعيين مستشارين لتطوير المنتجات والاستعانة بالخبرات الأجنبية في عملية التطوير (لمزيد من الإيضاح انظر جدول رقم (39/4))، ويعود التنوع في وظائف تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة بالكامل إلى التغيّر الجذري في أساليب ووسائل أداء الوظائف الفنية والإدارية لهذه الشركات نتيجة لتغير جهة الملكية لها.
- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة جزئياً مقارنة بالشركات غير المخصخصة.
- حيث بلغ المتوسط المرجح للشركات المخصخصة جزئياً (2.57) وبنسبة مئوية مقدارها (86%)، في حين كان المتوسط الحسابي المرجح للشركات غير المخصخصة (2.07) وبنسبة مئوية مقدارها (69%)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (5.679) وبدرجة معنوية مقدارها (0.000)، ويعود ذلك إلى أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي على أداء

الشـركات للوظـائف المختلفـة المتعلقـة بعمليـة تطـوير المنتجـات مقارنـة بالشركات غير المخصخصة.

- وبنـاءً علـى مـا تقدم، فـإن النتـائج تشير وبوضـوح إلـى أن مستوى أداء وظيفة تطوير المنتجات فـي الشركات المخصخصـة جزئيـاً أو كليـاً هو أفضـل من مستوى الأداء فـي الشـركات غيـر المخصخصـة وبفـرق معنـوي ذي دلالـة إحصـائية، نظـراً لمـا وفرتـه عمليـة الخصخصـة مـن أسـاليب فنيّـة وإداريـة جديدة، تختلف اختلافاً جوهرياً عن الأسلوب المتبع فـي الشـركات المملوكة للقطاع الحكومي العام.

(2/5/4)المعوقات التي واجهت الشركات بعد عملية الخصخصة:

إن عملية خصخصة شركات القطـاع العـام تعترضـها فـي الغالـب العديد من المعوقـات، ومـن أبـرز المعوقـات التـي رافقت عمليـة الخصخصـة للشـركات التي تناولتها الدراسة (كما أظهرتها الإجابات عن الأسئلة المفتوحة ما يلي):

أ- وجود معدات وآلات مستهلكة لا تصلح لمتطلبات العمل الجديدة وللتكنولوجيا اللازمة للتطوير.

ب- اللـوائح والقـوانين البيروقراطيــة الخاصــة بـالإجراءات الجمركيــة علــى مسـتلزمات الإنتـاج المخصخصـة للتصـدير ممـا انعكـس سـلبياً فـي عمليـات التطوير في بعض الشركات التي تم خصخصتها.

ج- عدم وجـود قدرة تمويليـة لفتح أسواق جديدة، والـنقص فـي وجـود دراسـات سوقية متخصصة لتحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

د- مقاومـة الـبعض لعمليـات التغيير والتطـوير التـي رافقت عمليـة الخصخصـة خصوصـاً إذا ترافـق هـذا التغييـر والتطـوير مـع فقـدان الموظـف لـبعض المكتسبات السابقة التي نالها دون حق أو جدارة.

هـ- المعوقـات الماديـة المتمثلـة بعـدم كفايـة ميزانيـات متخصصـة للبحـوث، بالإضـافة إلـى عـدم وجـود شـكل تنظيمـي لتشـجيع الابتكـار وتوليـد الأفكـار لتطوير الخدمة.

و- عدم توفر قاعدة بيانات عن الأسواق واحتياجات المستهلكين.

علمـاً بـأن هـذه المعوقـات ظهـرت فـي بدايـة عمليـة الخصخصـة ولكـن وبمرور الوقت عملت الشركات بعد خصخصتها على التقليل من هـذه المعوقـات ومعالجتها مما أمكن من تجاوزها.

(3/5/4) ما أضافته عملية الخصخصة لعملية تطوير المنتجات:

أضافت عملية الخصخصة العديد من الجوانب المتعلقة بعملية تطوير المنتجات، ومن أبرز هذه الإضافات وفقاً لإجابة الأفراد على السؤال المفتوح المتعلق بهذا المجال ما يلي:

1. التوسع في عملية تدريب الكوادر البشرية وإعادة تأهيلها للقيام بالوظائف والأعمال الجديدة وفقاً للتكنولوجيا المستخدمة وللأساليب الفنية والإدارية التي تم تطويرها.
2. حرية الحركة والمرونة والسرعة في عمليات التطوير والابتكار والنمو.
3. زيادة اهتمام الإدارة العليا وسرعة استجابتها لمطالب العمل والعمال مما انعكس إيجابياً في خلق مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والتطوير.
4. تنوع واتساع دائرة المتعاملين مع الشركة نتيجة لسياسات تطوير المنتجات، وأساليب العمل الجديدة التي انتهجتها الشركة بعد خصخصتها.
5. التوسع في استخدام مستوى عالٍ من التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بمستوى أداء العمليات الإنتاجية والإدارية المختلفة.
6. التأكيد الدائم على أهمية جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
7. توفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالسوق والعملاء.
8. التوسع في إنتاج وتقديم منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق المحلي والدولي.
9. تطوير المباني والبنية الأساسية لتتناسب مع طبيعة التطور والتوسع الجديد في نشاط الشركة.
10. إشراك العاملين في ملكية الشركة عن طريق بيعهم بعض الأسهم.

مما تقدم يتبين لنا أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي كبير على أساليب ووسائل العمل الفنية والإدارية، مما انعكس إيجابياً في استمرار هذه الشركات ونموها وتطورها.

الخاتمة

النتائج واختبار فرضيات الدراسة والتوصيات

بعد أن قام الباحث بالفصل السابق باستعراض بيانات الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وإجراء المقارنات البعدية بين الشركات التي تناولتها الدراسة لدرج خصخصتها، سيقوم الباحث في هذا الفصل ببيان أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات التي انبثقت عنها الدراسة، وأخيراً سيتناول هذا الفصل سيتم عرض التوصيات التي خلصت لها هذه الدراسة والتي من المؤمل أن تؤدي إلى زيادة فعالية الشركات المخصخصة فيما يتعلق بسياسة تطوير المنتجات، وعليه فإن هذا المبحث سيتضمن التالي:

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

نتائج الدراسة

فيما يلي أهم النتائج المعلقة باختبار صحة فرضيات الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل هذه الفرضيات في الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الأولى:

نصت فرضية الدراسة الأولى على ما يلي: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الشركات التي تم خصخصتها والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بدراسة وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة، ومسؤولية تقييم الأفكار، والهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية للمنتجات الجديدة، وأخيراً مدى قيام الشركات المخصخصة وغير المخصخصة بالأعمال والوظائف الخاصة بتخطيط المنتجات الجديدة.

1- وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة بين كلٍ من الشركات المخصخصة كلياً من جهة وبين كل من الشركات المخصخصة جزئياً أو تلك غير المخصخصة وذلك لصالح الشركات المخصخصة بالكامل.

حيث أن عملية تنظيم حركة الأفكار في الشركات المخصخصة بالكامل تتم بصورة أفضل من حيث جمع المعلومات من مختلف الإدارات ورفعها إلى المستويات الأعلى، بالإضافة إلى توفير نماذج مطبوعة خاصة بهذه العملية مما يسهل عمل طرح الأفكار والتعامل معها مستقبلاً، وتستند مثل هذه العملية إلى أسلوب علمي دقيق يقوم على جمع المعلومات وتبويبها واسترجاعها بما يكفل حسن الاستفادة منها وذلك بصورة أفضل من الوسائل المتبعة في الشركات المخصخصة جزئياً وغير المخصخصة.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة بين الشركات المخصخصة جزئياً. حيث امتازت الوسائل المستخدمة في الشركات المخصخصة جزئياً بدرجة مرتفعة من التسلسل والوضوح والشمول عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة والتي تهتم اهتماماً ضعيفاً بوسائل جمع الأفكار خصوصاً تلك المتعلقة بجمع الأفكار من المستويات الإدارية الأدنى ورفعها للعليا، كما أن أغلب هذه الشركات تفتقد إلى نماذج خاصة بهذه العملية، مما يجعل عملية الاحتفاظ بهذه البيانات وإعادة استخدامها صعب بعض الشيء بخلاف ذلك المتوفر لدى الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً.

وعلى ضوء ذلك نجد أن عملية الخصخصة أسهمت مساهمة فاعلة في تحسين وسائل جمع أفكار تطوير المنتجات وجعلها أكثر علمية وموضوعية ودقة، حيث كانت هذه الوسائل أكثر فاعلية في الشركات المخصخصة كلياً، يليها الشركات المخصخصة جزئياً، في حين كانت هذه الوسائل أقل فاعلية في الشركات غير المخصخصة إطلاقاً والمملوكة للقطاع العام.

أما ما يتعلق بمصادر أفكار التطوير فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات المخصخصة بالكامل عند مقارنتها مع المصادر التي تستخدمها الشركات المخصخصة جزئياً، في حين أظهرت النتائج أن للخصخصة تأثير إيجابي في نوعية مصادر أفكار حين أظهرت أفكار التطوير عند مقارنة كلاً من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، حيث بينت النتائج أن الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً تستفيد من جمع مصادر أفكار التطوير المتاحة بدرجة أكبر من الشركات المخصخصة خصوصاً تلك المتعلقة بالحصول على أفكار من السوق المحلية والاعتماد على المتعاملين كمصادر أفكار، بالإضافة إلى اعتمادها الكبير على أفكار الإدارات الهندسية والفنية والأفكار من خارج البلاد وذلك بخلاف الشركات غير المخصخصة والتي تستخدم عدد أقل من المصادر وبصورة أقل من الدرجة التي تستخدمها الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً مما يظهر أهمية الخصخصة وتأثيرها في طبيعة مصادر أفكار التطوير التي تستخدمها الشركات التي تناولتها الدراسة.

2- مسؤولية تقييم أفكار التطوير والهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المخصخصة بالكامل أكثر اهتماماً بتقييم أفكار التطوير وذلك من خلال ارتباط الجهاز المسؤول عن ذلك مباشرة مع الإدارة العليا واعتماد أسلوب تشكيل اللجان من الإدارات المختلفة والاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية في هذا المجال، حيث تنتهج الشركات المخصخصة بالكامل هذه الأساليب بدرجة أكبر من الشركات المخصخصة جزئياً وتلك غير المخصخصة، كما ظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة جزئياً أكثر اهتماماً بتقييم أفكار التطوير من الشركات غير المخصخصة، مما يشير إلى أن للخصخصة تأثير إيجابي في تحسين عملية تقييم أفكار التطوير وتشكيل اللجان المختصة بذلك، بالإضافة إلى استعانتها بالمكاتب الخارجية المختصة بذلك. يرى الباحث أن وجود أجهزة مختصة بذلك والاستعانة بجهات خارجية إذا لزم الأمر وتشكيل اللجان المختصة بذلك يسهم في خلق مناخ تنظيمي يسهم في تشجيع الأفراد والإدارات المختلفة على طرح الأفكار الخلاقة اللازمة لتطوير المنتجات وزيادة قدرة الشركات على المنافسة الداخلية والخارجية.

وفيما يتعلق بالهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية فقد أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة بالكامل أكثر اهتماماً من باقي الشركات بإجراء هذه الاختبارات خصوصاً المتعلقة بالتعرف على حجم الجهود المطلوبة من المنشأة، والتعرف على مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة عند تقديمها وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بالاختبارات التسويقية والفنية. وأشارت النتائج إلى تقارب أولويات الاختبارات التسويقية للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً وتلك غير المخصخصة، حيث لا تقوم الشركات غير المخصخصة بالاختبارارت التسويقية والفنية للمنتج الجديد بالدرجة المطلوبة. وقد يعود هذا الاختلاف إلى ما أحدثته عملية الخصخصة من تغيير جوهري في أساليب العمل الإدارية والفنية، وإلى إعطائها للأفراد والإدارات حرية ومرونة أكبر في العمل مما انعكس إيجابياً على أسلوب الاختبارات التسويقية والفنية التي تقوم بها الشركة لمنتجاتها الجديدة كماً وكيفاً وذلك بخلاف الشركات التي لا تزال تحت ملكية وإدارة القطاع العام.

3- الأعمال والوظائف المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة في الشركات التي تناولتها الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المخصخصة كلياً أكثر اعتماداً على الوظائف الخاصة بتجميع الأفكار من باقي الشركات، إذ تعتمد هذه الشركات على البحوث كمصدر أساسي لجمع الأفكار، ويلي ذلك من حيث الأهمية الاعتماد على شكاوي العاملين، في حين تعتمد الشركات المخصخصة جزئياً على العاملين كمصدر للأفكار بالدرجة الأولى ثم تحليل شكاوي العملاء، أما الشركات غير المخصخصة فتعتمد على الموردين كمصدر أساسي لتجميع

الأفكار، ويلي ذلك من حيث الأهمية الاعتماد على مندوبي البيع، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين الشركات المخصخصة كلياً وتلك المخصصة جزئياً في أدائها للوظائف الخاصة بتجميع الأفكار، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً وتلك غير المخصخصة، حيث تمارس الشركات غير المخصخصة هذه الوظائف بدرجة متدنية عند مقارنتها مع الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً.

أما ما يتعلق بالوظائف الخاصة باختيار المنتج الجديد فقد أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً تمارس هذه الوظيفة بدرجة أكبر من الشركات غير المخصخصة وتراعي الشركات المخصخصة في اختيار المنتج الجديد على تحقيق المنتج لمزايا جديدة للمنشأة بالدرجة الأولى، في حين تعتمد الشركات غير المخصخصة على تقدير حجم الطلب في السوق بالدرجة الأولى وذلك بخلاف الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً.

وبخصوص الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتج الجديد فقد أظهرت النتائج أن الشركات غير المخصخصة لا تمارس هذه الوظيفة بنفس الدرجة التي تمارسها الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً، إذ تعتمد الشركات المخصخصة على دراسة القدرات المتاحة لإنتاج وتسويق المنتج قبل تقديمه بالدرجة الأولى، في حين لا تهتم الشركات غير المخصخصة بهذا الأسلوب، إذ تركز الشركات غير المخصخصة على حجم الإنفاق المطلوب من التسهيلات قبل البدء بالإنتاج في المقام الأول، وأشارت النتائج إلى أن اعتماد الشركات المخصخصة على دراسة أفعال المنافسين قبل تقديم المنتج وتوقع المبيعات على أسس إحصائية قبل البدء بالإنتاج هو أكثر من اعتماد الشركات غير المخصخصة.

وأخيراً وفيما يتعلق بالوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد، فقد بينت النتائج أن الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً تمارس هذه الوظيفة بدرجة أكبر من الشركات غير المخصخصة وذلك باستخدام مختلف الوسائل الخاصة باختبار المنتج الجديد وبدرجة مرتفعة، وذلك من خلال ما تتمتع به هذه الشركات من قدرة على الإنفاق على هذه الاختبارات، واستقدام الكفاءات الفنية والتكنولوجية اللازمة لذلك، في حين لا تولي الشركات غير المخصخصة مثل هذه الأهمية للوظائف الخاصة باختبار المنتج الجديد، حيث تمارس عدد محدود من هذه الوظائف وبصورة جزئية، مما يظهر الدور الإيجابي الذي أحدثته عملية الخصخصة في هذا المجال.

وبشكل عام فقد أظهرت النتائج المتعلقة بوظائف التخطيط لتطوير المنتجات عدم وجود فروق معنوية بين الشركات المخصخصة كلياً وبين الشركات المخصخصة جزئياً في درجة ممارستها لهذه الوظائف، في حين أظهرت النتائج أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة (كلياً وجزئياً) إذ عملت الخصخصة على منح الشركات درجة

أكبر من الحرية والمرونة والانفتاح على السوق الداخلي والخارجي وإعطاء عملية تخطيط وتطوير المنتجات أهمية وأولوية أكبر، مما انعكس إيجابياً على درجة ممارستها لهذه الوظائف وذلك بخلاف الشركات التي لا تزال مملوكة للقطاع العام والتي تخضع للعديد من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية التي تحد من عمليات التطوير والإبداع والابتكار.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الثانية:

نصت فرضية الدراسة الثانية على ما يلي: "لا تختلف مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات اختلافاً جوهرياً بين الشركات التي تم خصخصتها وبين الشركات التي لم يتم خصخصتها بعد".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بدراسة مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات والمتمثلة بالتخطيط والتوزيع والتسعير والترويج للمنتجات الجديدة في الشركات التي تناولتها الدراسة، وفي ما يلي ملخص لأهم النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

1- دور سياسة تخطيط المنتجات الجديدة في الشركات المخصخصة وغير المخصخصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة جودة جميع المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركات المخصخصة بالكامل ذات درجة عالية وذلك لاعتمادها على درجة مرتفعة في التكنولوجيا، وذلك بخلاف الشركات المخصخصة جزئياً والتي لا تزال تقدم بعض المنتجات ذات الجودة المتوسطة المنتجات التقليدية جنباً إلى جنب مع بعض المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية، في حين أن أغلب منتجات الشركات غير المخصخصة التي تناولتها الدراسة هي منتوجات تقليدية ذات جودة محدودة ويعود ذلك بصورة أساسية إلى توسع الشركات المخصخصة كلياً في استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج وتطوير منتجاتها مقارنة مع الشركات المخصخصة جزئياً وغير المخصخصة، كما يعود تدني جودة منتجات الشركات غير المخصخصة إلى خضوع هذه الشركات للعديد من الأطر القانونية والبيروقراطية التي تحد من قدرتها على النمو والتطور وأحداث التغير المطلوب في أساليب ووسائل الإنتاج الفنية والإدارية، كما قد يعود ذلك إلى محدودية استخدام هذه الشركات لدراسات وبحوث التسويق والوظائف المتعلقة بالتخطيط والتطوير كما أظهرته النتائج المتعلقة بفرض الدراسة الأول والذي تم استعراضها مسبقاً.

وأظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة كلياً أكثر تحديداً لجودة المنتج الجديد وفقاً للمواصفات الفنية المعدة مسبقاً ووفقاً لرغبات وتوقعات العملاء وذلك بخلاف الشركات المخصخصة جزئياً والتي تعتمد في تحديدها بجودة منتجاتها بصورة أساسية على جودة المنتجات التي يقدمها المنافسون

وعلى مطابقة المنتج الجديد للمواصفات والقواعد السارية في السوق، في حين تتحدد جودة منتجات الشركات غير المخصخصة وفقاً للقدرات الشرائية للمستهلكين ولجودة المنتجات التي يقدمها المنافسون، ومن هنا نجد أن هناك اختلاف جوهري في مستوى الجودة المطلوبة في المنتج الجديد بين الشركات التي تناولتها الدراسة، حيث تولي الشركات المخصخصة كلياً اهتماماً أكبر للمعايير الفنية ولمعايير وتوقعات المستهلكين مما يجعلها أكثر اهتماماً بمستوى جودة خدماتها من باقي الشركات.

وتدل النتائج على أن الشركات المخصخصة كلياً أكثر تركيزاً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تحديد نوعية المنتجات الجديدة التي تنتجها وتقدمها للسوق وذلك بخلاف الشركات غير المخصخصة والتي لا تزال تعتمد على أساليب أكثر تقليدية في منتجاتها.

وعلى ضوء ذلك فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطلوبة للمنتجات الجديدة بين الشركات المخصخصة كلياً والشركات المخصخصة جزئياً، في حين أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة بين الشركات المخصخصة (جزئياً وكلياً) وبين الشركات غير المخصخصة، حيث أفادت عملية الخصخصة بتمكين الشركات المخصخصة من تملك التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والقيام بالدراسات السوقية للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها وذلك بتقديم المنتوجات الجديدة والمتطورة وذات الجودة المتميزة وذلك بخلاف الشركات غير المخصخصة والتي لا تزال مملوكة بشكل كامل للقطاع العام.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن المستهلكين لا يترددون في استخدامهم للمنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية والتي تنتجها الشركات الخصخصة جزئياً وكلياً، في حين أن هناك بعض التردد من قبل المستهلكين في استخدامهم لبعض منتجات الشركات غير المخصخصة. وعلى ضوء ذلك نجد أن لمنتجات الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً درجة أكبر من الدوام والاستمرار في السوق وذلك نظراً لمستوى الجودة لهذه المنتجات ولقدرتها على تلبية وإشباع رغبات وحاجات المستهلكين.

ومما يؤكد هذه النتيجة ما حققته المنتجات الجديدة للشركات في السوق خلال الثلاث سنوات السابقة، حيث حققت أغلب منتجات الشركات المخصخصة بالكامل إنجازاً ممتازاً ومنافساً للمنتجات المشابهة، في حين حققت منتجات الشركات المخصخصة بالكامل إنجازاً جيداً في السوق، أما الشركات غير المخصخصة فقد حقق بعضها إنجازاً جيداً خلال السنوات السابقة وحقق البعض الآخر إنجازاً ملحوظ لحد ما، ولم تحقق بعض منتجات الشركات غير المخصخصة أي إنجاز خلال السنوات الثلاثة السابقة.

وفيما يتعلق بقياس رضا العملاء عن المنتجات الجديدة والذي يعتبر من أهم العناصر في سياسة التخطيط لتطوير المنتجات باعتباره العنصر الذي يتم من خلاله قياس مدى تقبل العملاء للمنتجات ورضاهم عنها، فقد أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة بالكامل تعتمد بصورة أساسية على قياس الرضا عن طريق حجم الطلب الفعلي على المنتجات الجديدة، في حين تعتمد الشركات المخصخصة جزئياً على أسلوب قياس الرضا عن طريق الطلب المتوقع على المنتجات الجديدة، أما الشركات غير المخصخصة فهي تعتمد على قياس الرضا عن طريق حجم الطلب الفعلي على منتجاتها.

2- أسباب فشل المنتجات الجديدة في السوق:

تشير النتائج المتعلقة بالأسباب المتوقعة إلى أن هناك شبه اتفاق حول أسباب فشل المنتجات الجديدة في السوق عند جميع الشركات التي تناولتها الدراسة بغض النظر عن درجة خصخصة هذه الشركات وتتمثل هذه الأسباب بالجوانب التالية وذلك حسب درجة أهميتها:

- التصميم غير الجيد للسلعة.
- ضعف التنظيم على عملية تطوير المنتجات.
- ضعف متابعة المنتج الجديد في السوق.
- عدم القيام بدراسات تسويقية.
- عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم سلعة جديدة.

ويرى الباحث أن الأسباب آنفة الذكر يمكن تجاوزها بسهولة إذا ما تم اتباع المراحل المختلفة المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة، إذ أن ذلك يؤدي إلى التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالمنتج قبل طرحه، مما يقلل من إمكانية فشل المنتج عند طرحه للسوق.

3- مدى الاهتمام بسياستي التوزيع والترويج للمنتجات الجديدة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تناولتها الدراسة وبغض النظر عن درجة خصخصتها تولي اهتماماً أكبر لتوزيع المنتج الجديد من خلال جميع منافذ التوزيع المتاحة، مما يجعل هذا المنتج أكثر انتشاراً وحضوراً في السوق، ويجعله بمتناول المستهلكين على اختلاف فئاتهم، وبينت الدراسة أن جميع الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً لا تعتمد على موزع وحيد لتوزيع منتجاتها وذلك بخلاف بعض الشركات غير المخصخصة والتي تلجأ في بعض الأحيان لموزع وحيد في السوق مما قد يقلل من عملية الترويج والتوزيع للمنتج.

كما أظهرت النتائج أن الشركات المخصخصة كلياً أكثر اهتماماً بأساليب الإعلان الحديثة في ترويج لمنتجاتها وذلك من خلال الإعلان عن المنتج الجديد بكثافة في جميع وسائل الإعلان ومن خلال توزيع عينات مجانية لتجربة المنتج

الجديد، في حين تستخدم باقي الشركات أساليب أكثر تقليدية كالاعتماد على مندوبي المبيعات وعلى تجار التجزئة والجملة للترويج لمنتجاتها.

4- مدى الاهتمام بسياسة التسعير للمنتجات الجديدة في الشركات التي تناولتها الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً أكثر ميلاً لاستخدام الأساليب الحديثة في تسعير منتجاتها، في حين لا زالت أغلب الشركات غير المخصخصة تميل إلى الأساليب التقليدية في التسعير والمتمثل بتسعير المنتج الجديد بإضافة نسبة للتكلفة كربح.

وبشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض الاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الشركات المخصخصة وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بمكونات المزيج التسويقي المرتبط بسياسة تطوير المنتجات الجديدة خصوصاً تلك المتعلقة بمستوى الجودة المطلوبة للمنتج الجديد وبدرجة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات الجديدة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة:

نصت فرضية الدراسة الثالثة على ما يلي: " لا يوجد اختلاف جوهري بين كل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بالعوامل الإدارية المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات".

ولاختبار هذه الفرضية تم وضع مجموعة من المعايير المرتبطة بالعوامل الإدارية المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات والمتمثلة بمدى دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير المنتجات، وطرق مكافأة العاملين ودوافع تقديم المنتجات الجديدة، وأشكال التطوير التي لحقت بالمنتجات الجديدة، وعدد المنتجات الجديدة التي طرحتها الشركات في الثلاث سنوات الأخيرة وفيما يلي أهم النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

1- مدى اهتمام الإدارة العليا بسياسة تطوير المنتجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا لجميع الشركات المخصخصة تولي اهتماماً مرتفعاً بسياسة تطوير المنتجات من خلال تأكيدها المستمر على هذه العملية، في حين يتراوح تأكيد مدراء الشركات المخصخصة جزئياً على هذه العملية بين التأكيد المتوسط والمرتفع، أما الشركات غير المخصخصة فإن أغلب إدارتها لا تولي سياسة تطوير المنتجات الاهتمام الكافي، وبشكل عام يلاحظ أنه كلما زادت درجة خصخصة الشركة كلما زاد اهتمام الإدارة العليا بالتأكيد على سياسة تطوير المنتجات وإنتاج منتجات جديدة.

2- دعم الإدارة العليا لتشجيع الابتكار:

أشـارت النتـائج إلـى أن الإدارات العليـا فـي الشـركات المخصخصـة بالكامل تشجع عمليات الابتكار من خلال خلق مناخ متكامل وذلك من خلال توفيرها لـدعم مرتفـع للشـركة، فـي حـين يقـل دعـم الإدارات العليـا للشـركات المخصخصـة بالكامـل لهـذا الاتجـاه حيـث أن نصـف الشـركات التـي تناولتهـا الدراسة تتلقى دعم مرتفع وبعضها تتلقى دعم متوسط من الإدارة العليا والقليل منهـا تـولي إدارتهـا دعـم محـدود للابتكـار، فـي حـين أن أغلـب الشـركات غيـر المخصخصة لا تولي إداراتها العليا أي اهتمام بتشجيع الابتكار، مما يؤثر سلبياً على المناخ التنظيمي السائد في هذه الشركات.

وعليـه فـإن عمليـة الخصخصـة شـجعت علـى عمليـة الابتكـار مـن خـلال خلـق منـاخ تنظيمـي يشـجع ذلـك، إذ أن المرونـة والحيويـة والتغيـر فـي الأسـاليب الإدارية والفنيـة التـي رافقت عمليـة الخصخصـة أحدثت تغيراً نوعياً فـي سـلوك الأفراد والإدارات وحفزهم على الإبداع والابتكار.

3- طرق مكافأة العاملين:

أشـارت نتـائج الدراسـة أن الشـركات المخصخصـة وكليـاً تركـز بصـورة أساسية على المكافآت المادية في مكافأة العاملين المبدعين، بالإضافة إلى منحهم الحـوافز المعنويـة كشـهادات التقـدير والترقيـة، فـي حـين يلاحـظ أن الشـركات المخصخصـة جزئيـاً وغيـر المخصخصـة يقـل اسـتخدامها للمكافـآت الماديـة فـي مكافـأة المبـدعين وتركـز علـى مكافـأتهم معنويـاً. ويـرى الباحـث أن اسـتخدام المكافآت الماديـة يحفـز العـاملين علـى بـذل مزيـد مـن الجهـود، وأن علـى الإدارة العليا توفير المخصصات اللازمة والكافية لذلك.

4- دوافع تقديم المنتجات الجديدة:

أشـارت نتـائج الدراسـة أن أهـم دوافـع الإدارة العليـا لتقـديم المنتجـات الجديدة فـي الشـركات المخصخصـة بالكامـل تتمثـل بـدافعي اسـتخدام التكنولوجيـا الجديدة بالإضافة إلى شدة المنافسة في السوق، في حين تتمثل هذه الـدوافع فـي الشركات المخصخصة جزئياً بدافعي الاستفادة من الإمكانـات التسـويقية المتاحـة وإشـباع الاحتياجـات المتغيـرة فـي السـوق، وفيمـا يتعلـق بالشـركات غيـر المخصخصـة فتتمثـل دوافـع تقـديم منتجـات جديـدة بمـا يلـي: شـدة المنافسـة فـي السـوق، إشـباع الاحتياجـات المتغيـرة فـي السـوق، الاسـتفادة مـن الإمكانـات التسويقية المتاحة. ومما تقدم نجد أن الدوافع المتعلقة بالاستفادة من التكنولوجيـا الحديثـة تمثـل أولويـة فـي الشـركات المخصخصـة بالكامـل مقارنـة مـع بـاقي الشركات.

5- أشكال التطوير التي لحقت بالمنتجات خلال الثلاث سنوات السابقة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع الشركات المخصخصة كلياً عملت خلال الثلاث سنوات السابقة إلى تقديم منتجات جديدة، كما أنها قامت بتطوير

جميع منتجاتها الحالية، كما عملت أغلب الشركات المخصخصة جزئياً على تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، أما ما يتعلق بالشركات غير المخصخصة فقد عملت جميع هذه الشركات على تطوير منتجاتها الحالية، بينما قام عدد قليل منها بتقديم منتجات جديدة خلال الثلاث سنوات الماضية، مما يشير إلى أن عملية الخصخصة خلقت توجهات جديدة لدى الشركات نحو تطوير منتجاتها وطرح منتجات جديدة مستفيدة من الإمكانات التكنولوجية الجديدة ومن التغيرات في الأسواق والمنافسة بين الشركات.

6- عدد المنتجات الجديدة المقدمة في السوق في الثلاث سنوات الأخيرة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الشركات التي تناولتها الدراسة قدمت عدد من المنتجات الجديدة تراوح بين (5-1) منتجات، ولكن يلاحظ أن عدد محدود من الشركات المخصخصة بالكامل زاد عدد منتجاتها عن خمس منتجات جديدة، وقد لا يكون عدد المنتجات الجديدة هو الأهم بموضوع الخصخصة فالمهم هو جودة هذه المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة، وقدرة هذه المنتجات على الدوام والاستمرار.

مما تقدم نجد أن العوامل الإدارية المتاحة للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً كانت ذات أثر وارتباط أكثر بعملية تطوير المنتجات مقارنة بالشركات المخصخصة وذلك لتوفر دعم إداري أقوى بالإضافة لطبيعة الحوافز المقدمة وغير ذلك من العوامل الإدارية التي أسهمت في تطوير هذه الشركات لمنتجاتها الحالية، وتقديمها لمنتجات جديدة.

رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة:

نصت فرضية الدراسة الرابعة على ما يلي "هناك تأثير إيجابي بين خصخصة الشركات وقيامها بالتنظيم الجيد لتطوير المنتجات".

ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث المعايير التالية لدراسة التنظيم الجيد لتطوير المنتجات في الشركات التي ناولتها الدراسة: مدى وجود جهاز متخصص لتطوير المنتجات، مدى وجود وحدة متخصصة في بحوث السوق، دور وحدة بحوث السوق في وضع مواصفات المنتج، ومدى توافر قاعدة بيانات لقطاعات التسويق والإنتاج والتصميم، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً قامت بإنشاء جهاز متخصص لتطوير المنتجات، مما يجعل هذه العملية تتم وفقاً للأسس والمعايير العملية والموضوعية وذلك لوجود جهاز متفرغ لذلك، ويؤكد وجود مثل هذا الجاز على اهتمام الشركات بتطوير منتجاتها وتحسين

مستوى جودتها، أما بخصوص الشركات غير المخصخصة فقد أظهرت النتائج أن أغلب هذه الشركات لا يوجد بها جهاز مستقل لتطوير المنتجات.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع الشركات التي تناولتها الدراسة، سواءً المخصخصة وغير المخصخصة يتوفر فيها وحدة مستقلة لبحوث السوق وإن هذه الوحدة تقوم بدور أساسي في وضع مواصفات المنتج الجديد في هذه الشركات، مما يسهم مساهمة فعالة في التأكد من مدى حاجة السوق لمنتجات جديدة، وعن درجة تقبل المستهلكين للمنتجات الحالية.
- دلت نتائج الدراسة على توفر قاعدة بيانات لقطاعات التسويق والإنتاج التصميم عند الإعداد لإنتاج منتجات جديدة وفقاً لرغبات السوق للشركات المخصخصة بالكامل، في حين أن بعض الشركات المخصخصة جزئياً وغير المخصخصة لا تتوفر لها مثل هذه القواعد، مما قد ينعكس سلبياً على تنظيم هذه الشركات وبالتالي يقلل من قدرتها على تطوير منتجاتها وفقاً للأسس العلمية والموضوعية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

نصت فرضية الدراسة الخامسة على ما يلي: "لا توجد فروق معنوية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها".

ولاختبار هذه الفرضية تم وضع المعايير التالية لمعرفة مدى قيام الشركات بأداء وظيفة تطوير المنتجات الأعمال و الوظائف التي تقوم بها الشركات لتطوير المنتجات، معوقات تطوير المنتجات، ما أضافته الخصخصة في مجال تطوير المنتجات، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بهذه الفرضية.

1- الأعمال والوظائف التي تقوم بها الشركات في مجال تطوير المنتجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء الشركات للأعمال والوظائف المتعلقة بتطوير المنتجات وذلك لصالح الشركات المخصخصة سواء كانت خصخصة جزئية أو كلية، إذ تمارس الشركات المخصخصة هذه الوظائف بدرجة أكبر خصوصاً الوظائف المتعلقة بالجوانب التالية: (تقديم منتجات جديدة، تدريب العاملين على تطوير المنتجات، مشاركة إدارة التسويق في عملية تطوير المنتجات، إنشاء جهاز لجمع أفكار العاملين لتطوير المنتجات، زيادة الاعتمادات المخصصة للبحوث والتطوير، تخصيص إدارة للبحوث والتطوير، تعيين مستشارين لتطوير المنتجات والاستعانة بالخبرات الأجنبية في عملية التطوير.

وتدل هذه النتيجة على أن عملية الخصخصة قد أحدثت نقلة نوعية في مستوى أداء الشركات المخصخصة للأعمال والوظائف المتعلقة بتطوير المنتجات.

2- المعوقات التي قابلت الشركات بعد خصخصتها:

من أبرز المعوقات التي واجهتها الشركات التي تناولتها الدراسة بعد خصخصتها وجود معدات وآلات مستهلكة لا تصلح للعمل، عدم توفر قاعدة للبيانات عن الأسواق واحتياجات المستهلكين، المعوقات المادية، اللوائح والقوانين المفروضة على هذه الشركات، بالإضافة إلى المعوقات البشرية المتمثلة بمقاومة البعض لعمليات التغير والتطوير.

3- ما إضافته عملية الخصخصة لعملية تطوير المنتجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن لعملية الخصخصة تأثير إيجابي في عملية تطوير المنتجات إذ أسهمت هذه العملية في زيادة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وزيادة الاهتمام بموضوع الجودة، وزيادة حرية ومرونة الشركة في أداء أعمالها، تطوير المباني والبنى التحتية للشركات، بالإضافة إلى زيادة المخصصات المالية اللازمة للقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالسوق والعملاء.

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم تحقق صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي نصت على ما يلي: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الشركات التي تم خصخصتها والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات"، حيث أظهرت الدراسة ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشركات التي تم خصخصتها جزئياً أو كلياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بوسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة، حيث تمارس هذه الوظيفة بدرجة أفضل في الشركات المخصخصة.
- هناك اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشركات التي تم خصخصتها كلياً أو جزئياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بمصادر أفكار تطوير المنتجات.
- أفادت الخصخصة الشركات التي تم خصخصتها فيما يتعلق بعملية تقييم أفكار التطوير حيث تمارس هذه العملية بصورة أفضل من ممارستها في الشركات غير المخصخصة.
- هناك اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بالاختبارات الفنية والتسويقية للمنتجات الجديدة للشركة.
- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية في أداء وظيفة تطوير المنتجات بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بأداء وظائف التخطيط لتطوير المنتجات.
- واستناداً إلى ما تقدم يقبل الباحث بعدم صحة فرضية الدراسة الأولى نظراً لوجود فروق معنوية بين الشركات المخصخصة وغير المخصخصة فيما يتعلق بمراحل عملية تطوير المنتجات.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية للدراسة:

دلت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية إلى عدم صحة هذه الفرضية والتي نصت على ما يلي: "لا تختلف مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات اختلافاً جوهرياً بين كل من الشركات

المخصخصة والشركات التي لم يتم خصخصتها بعد"، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن الشركات المخصخصة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة تكنولوجية عالية بدرجة أكبر مما تقدمه الشركات غير المخصخصة.
- إن الشركات المخصخصة تهتم بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها بدرجة أكبر من اهتمام الشركات غير المخصخصة، وأن هناك فرقاً معنوياً ذا دلالة إحصائية بين كلا النوعين من الشركات.
- إن الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً أكثر تطبيقاً للمفاهيم التسويقية وذلك من خلال ما تقوم به هذه الشركات من دراسات للسوق وللعملاء وللمنتجات التي تقوم بطرحها أو المنتجات الشركات المنافسة.
- تتميز منتجات الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً بقدرة أكبر على منافسة المنتجات المشابهة لها في السوق، بالإضافة إلى دوام منتجاتها في السوق بقدرة أكبر.
- إن منتجات الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً حققت إنجازاً أفضل من منتجات الشركات غير المخصخصة المشابهة لها في السنوات الثلاثة السابقة.
- هناك اختلاف جوهري بين الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بعمليات التوزيع والترويج والإعلان لمنتجاتها الجديدة.
- إن عملية تسعير المنتجات الجديدة يتم بطريقة أكثر حداثة علمية وموضوعية في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة.
- لا يوجد اختلاف في أسباب فشل المنتجات الجديدة في السوق بين الشركات المخصخصة كلياً أو جزئياً وبين الشركات غير المخصخصة.

واستناداً إلى ما تقدم قام الباحث برفض صحة فرضية الدراسة الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على ما يلي: "لا يوجد اختلاف جوهري بين كل من الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً والشركات التي لم يتم خصخصتها فيما يتعلق بالعوامل الإدارية المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات"، حيث بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- تبدي الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً اهتماماً أكبر بالتأكيد على سياسة تطوير المنتجات وإنتاج منتجات جديدة عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة.
- تولي الإدارة العليا للشركات المخصخصة جزئياً وكلياً دعماً أكبر لتشجيع عملية الابتكار من خلال خلق مناخ تنظيمي متكامل عند مقارنتها مع الشركات غير المخصخصة.
- يمتاز برنامج مكافأة العاملين المبدعين والمتميزين في الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً بدرجة أكبر من التنوع والشمول من البرنامج المطبق في الشركات غير المخصخصة.
- هناك اختلاف وتباين في دوافع الإدارة نحو تقديم منتجات جديدة بين الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المخصخصة.
- هناك اختلاف وتباين واضح بين أشكال تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة كلياً وجزئياً وبين أشكال تطوير المنتجات في الشركات غير المخصخصة.

وعلى ضوء هذه النتائج يرفض الباحث فرضية الدراسة الثالثة.

رابعاً: اختبار فرضية الدراسة الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على ما يلي: "هناك تأثير إيجابي بين خصخصة الشركة وقيامها بالتنظيم الجيد لتطوير المنتجات"، حيث بينت نتائج ما يلي:

- إن الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً أكثر اهتمام بأنشطة تطوير المنتجات من الشركات غير المخصخصة وذلك من خلال قيامها بإنشاء جهاز متخصص في تطوير المنتجات في هذه الشركات.
- يتوافر لدى الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً قواعد البيانات اللازمة للتسويق والإنتاج والتصميم وفقاً لرغبات السوق بدرجة أكبر من توفرها للشركات غير المخصخصة.
- تمارس وحدات بحوث التسويق في الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً دورها في وضع مواصفات المنتج الجديد بدرجة أكبر من مثيلاتها في الشركات غير المخصخصة.

واستناداً إلى ما تقدم يقبل الباحث صحة فرضية الدراسة الرابعة.

خامساً: اختبار فرضية الدراسة الخامسة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على ما يلي: "لا توجد فروق معنوية في أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدراسة وفقاً لدرجة خصخصتها"، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً وبين الشركات غير المخصخصة فيما يتعلق بأداء وظائف تطوير المنتجات.
- أدت عملية الخصخصة إلى إيجاد بعض الإضافات الهامة المتعلقة بأساليب ووسائل العمل وبمدخلات عمليات تطوير المنتجات.
- هناك بعض المعيقات التي واجهتها الشركات بعد خصخصتها ولكن وبمرور الوقت استطاعت هذه الشركات التغلب عليها.

وبناءاً على هذه البيانات رفض الباحث فرضية الدراسة الخامسة.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت لها الدراسة وإلى اختبار فرضياتها خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالشركات المخصخصة جزئياً أو كلياً:

بالرغم مما أظهرته النتائج من مؤشرات إيجابية لعملية الخصخصة في جميع الجوانب التي تناولتها الدراسة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي يمكن من خلالها تحسين عملية إدارة وتطوير المنتجات في الشركات المخصخصة ومن أهم التوصيات المتعلقة بذلك ما يلي:

1- التوسع في الاعتماد على وسائل جمع الأفكار ومصادرها في عملية تطوير المنتجات خصوصاً تلك المتعلقة بوسائل جمع الأفكار المعتمدة على نظم تسمح بحفظ وتخزين واسترجاع البيانات، وزيادة درجة الاعتماد على مندوبي المبيعات ومنافذ توزيع المنتجات كمصدر لأفكار التطوير، إذ تمثل هذه المصادر المنعكس الأول لدرجة تقبل السوق للمنتجات الجديدة، وتظهر مدى رضا المستهلكين عن هذه المنتجات.

2- بالرغم مما أظهرته النتائج من قيام الشركات المخصخصة بإجراء الاختبارات التسويقية والفنية للمنتجات الجديدة، إلا أن هناك ضرورة لزيادة اهتمامها بالدراسة الموسميّة لنشاطاتها، إذ أن حجم الطلب على أغلب منتجات الشركات التي تناولتها الدراسة يختلف باختلاف فصول السنة خصوصاً تلك المنتجات العائدة للشركات الصناعية كشركة الإسمنت والشركات الخدمات والشركات السياحية كشركة الملكية الأردنية، مما يجعل من الأهمية بمكان تحديد حجم الإنتاج وطبيعته مع مراعاة الوضع التنافسي في السوق، والعروض المقدمة من الشركات المنافسة.

3- تمارس الشركات المخصخصة الدور المطلوب فيما يتعلق بوظائف التخطيط لتطوير المنتجات، ومع ذلك فإن هناك ضرورة لزيادة الاهتمام ببعض عناصر هذه العملية وأهمها:

- زيادة الاهتمام بتحليل الوضع المتعلق بالشركات المنافسة بالسوق.
- القيام بمتابعة أفضل للمتغيرات المتعلقة بالسوق الخارجي.
- زيادة الاهتمام بعملية اختيار المنتج اعتماداً على حجم المبيعات والتكاليف والأرباح المتوقعة.
- زيادة الاهتمام بالأسس الإحصائية اللازمة للتوقع بحجم المبيعات قبل البدء بالإنتاج.

- التحديد الدقيق للتسهيلات المالية اللازمة للمنتجات الجديدة قبل البدء بالإنتاج.
- زيادة الاهتمام بردود أفعال المنافسين عند قيام الشركة بطرح أي منتج جديد للسوق.

4- رغم اهتمام الشركات المخصخصة بموضوع جودة المنتجات التي تقوم بطرحها إلا أن هناك ضرورة أن تزيد الشركات المخصخصة كلياً من التركيز على جودة المنتجات التي يقوم المنافسون بطرحها، كما أن على الشركات المخصخصة جزئياً أن تزيد اهتمامها بالمواصفات الفنية لمنتجاتها الجديدة.

5- على الشركات المخصخصة جزئياً وكلياً أن تولي اهتماماً أكبر بموضوع رضا العملاء عن المنتجات الجديدة، مع ضرورة التركيز على جميع فئات العملاء والتي تشمل تجار الجملة والتجزئة ومندوبي المبيعات بالإضافة إلى المستهلك النهائي للمنتج، وفي هذا المجال لا بد من القيام بمسوحات ميدانية لاستقصاء مستوى رضا العملاء عن المنتجات الجديدة، وذلك للتعرف على جوانب الخلل والقصور فيها وللبحث عن أيّة فرص جديدة لتطوير وتحسين المنتجات الحالية.

6- ضرورة إعادة النظر ببعض السياسات المتعلقة بالجوانب المتعلقة بالتسعير والترويج والإعلان، حيث أن سياسة التسعير المتبعة حالياً تميل إلى الأسلوب التقليدي بدرجة كبيرة، كما أن عملية الترويج للمنتجات لا تأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من تجار الجملة والتجزئة ومندوبي المبيعات.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالشركات غير المخصخصة إلى الآن:

1- على الشركات غير المخصخصة أن تولي اهتماماً أكبر بوسائل جمع الأفكار ومصادر أفكار التطوير، وذلك لتوفير قاعدة من المعلومات تمثل الأساس في أيّة توجهات مستقبلية لتطوير المنتجات الحالية وطرح منتجات جديدة، وعلى هذه الشركات أن تقوم بإنشاء أجهزة مسؤولة عن هذه العملية، بحيث تتولى جمع المعلومات من المصادر المختلفة وتقييمها وتحليلها.

2- أظهرت النتائج أن هناك عدم اهتمام من قبل الشركات غير المخصخصة بموضوع الاختبارات التسويقية والفنية للمنتجات، خصوصاً تلك المتعلقة ببحوث السوق، والمشكلات المتعلقة باستخدام المنتجات الجديدة، والوضع التنافسي في السوق ومدى تقبل السوق للمنتجات الجديدة.

3- على الشركات غير المخصخصة زيادة الاهتمام بالوظائف المتعلقة بالتخطيط لتطوير المنتجات خصوصاً تلك المتعلقة بتجميع الأفكار، الوظائف الخاصة بدراسة اختيار المنتجات الجديد واختباره.

4- على الشركات غير المخصخصة أن تولي اهتمام أكبر بالتكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها الحالية وطرح منتجات جديدة، لما في ذلك من دور واضح في تحسين مستوى جودة المنتجات وتخفيض كلفة الإنتاج وزيادة درجة منافستها في السوق.

5- زيادة الاهتمام بموضوع الجودة من خلال تعريف العاملين بذلك، والتركيز على المواصفات الفنية للمنتجات، مع التركيز على وضع منتجات المنافسين في السوق، ومتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.

6- زيادة الاهتمام بسياسات التوزيع والترويج والإعلان لضمان حسن تسويق منتجات هذه الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.

7- وضع نظام للحوافز المادية الكفيلة بزيادة ولاء العاملين للشركة، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لمساعدة الشركة في تطوير منتجاتها وتحقيق أهدافها.

8- اختيار قيادات إدارية عليا لإدارة هذه الشركات، بحيث توفر هذه القيادات الدعم اللازم لتشجيع عمليات الابتكار والتطوير، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على التخلص من الروتين والإجراءات غير اللازمة التي تقتل الإبداع وتحد منه.

ملخص الدارسة

هدفت الدارسة إلى التعرف على اثر عملية الخصخصة على إدارة و تطوير المنتجات في الشركات الاردنيه التي تم خصخصتها مقارنه مع الشركات التي لم يتم خصخصته ولا تزل مملوكه للقطاع العام ، وقد تم دارسة ذلك من خلال البحث في اثر عملية الخصخصة على الجوانب التالية : مراحل عملية تطوير المنتجات ، العوامل الاداريه المؤثرة بسياسة تطوير المنتجات، درجة قيام الشركة بالتنظيم الجيد لتطوير المنتجات ،درجة أداء وظيفة تطوير المنتجات في الشركات التي تناولتها الدارسة.

وتنبع مشكلة الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته فخصخصة الشركات الأردنية تؤكد ضرورة تطوير القطاعات الأردنية بحيث تواكب القطاعات على المستوي الدولي نتيجة دخول الأردن منظمة التجارة العالمية، ومن هنا فإن المشكلة الرئيسية التي تعالجها الدراسة يمكن أن تصاغ وفق التساؤل التالي: هل القرار الاستراتيجي بتنفيذ وإتباع الخصخصة يؤدي إلى إتباع سياسة تؤدي إلى تطوير المنتجات ويغير من طبيعة إداراتها ويخدم الشركات الأردنية من حيث تأثيرها على الإدارة.

وللقيام بهذه الدارسة قام الباحث باختيار عينه عشوائية تتمثل ما نسبة (66،7%) من الشركات المخصخصه وغير المخصخصه حيث بلغ عدد الشركات في هذه العينة (20) شركه وتشمل هذه الشركات: (7) شركات مخصخصة بالكامل و(7) شركات مخصخصة جزئياً، و(6) شركات لا تزال مملوكة للقطاع العام ولم يتم البدء بخصخصتها إلى الآن، كما قام الباحث بتطوير استمارة لجمع بيانات الدارسة، حيث اشتملت الدارسة على جميع الجوانب المتعلقة بإدارة تطوير المنتجات، حيث قام الباحث بأجراء مقابلات شخصيه مع مدراء الشركات التي تناولتها الدارسة وذلك للحصول على البيانات والمعلومات التي تضمنتها استمارة الدارسة.

وقد أظهرت نتائج الدارسة إن هناك ختلافا معنويا في وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات التي تناولتها الدارسة وذلك لصالح الشركات المخصخصة جزيئا آو كليا مقارنة بالشركات غير المخصخصه ، كما إن الشركات المخصخصه جزئيا وكليا اكثر تركيزا على ممارسة جميع الوظائف والأعمال المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة عند مقارنتها بالشركات غير المخصخصه ، وفيما يتعلق بأثر سياسة الخصخصة على المزيج التسويقي فقد أظهرت الدارسة إن الشركات المخصخصه اكثر اهتماما بسياسات التوزيع

والترويج والإعلان بدرجه اكبر من الاهتمام الشركات غير المخصخصه ، وبخصوص العوامل الاداريه المؤثرة بسياسات تطوير المنتجات فقد أظهرت الدارسة إن الشركات المخصخصه تتمتع بدرجه أعلى من قبل الإدارات العليا،حيث تؤكد هذه الإدارت وتشجع عملية تطوير المنتجات وحث الأفراد على الابتكار والإبداع وتوفير مناخ تنظمي يشجع على ذلك كما إن العملية الخصخصه تأثيراً ايجابي على تنظيم أنشطة تطوبر المنتجات، حيث أدى ذلك إلى إنشاء أجهزه متخصصه لتطوير المنتجات وتشجيع عمل وحدات بحوث التسويق وتوفير قاعدة بيانات تتضمن معلومات كافيه عن نشاطات التسويق والإنتاج التصميم .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تتعلق بكل من الشركات المخصصة وغير المخصصة وتتمثل هذه التوصيات بمايلي :

أولاً : الشركات الخصخصة جزئيا وكليا

وبالرغم مما أظهرته النتائج من مؤشرات ايجابية لعملية الخصخصة في جميع الجوانب التي تناولتها الدراسة إلا أن هنالك بعض الجوانب التي يمكن من خلالها تحسين عملية تطوير المنتجات في الشركات المخصخصة ومن أهم هذه التوصيات مايلي :

1- التوسع في الاعتماد على وسائل جمع الأفكار ومصادرها في عملية تطوير المنتجات خصوصا تلك المتعلقة بوسائل جمع الأفكار المعتمدة على نظم تسمح بحفظ وتخزين واسترجاع البيانات وزيادة درجة الاعتماد على مندوبي المبيعات ومنافذ التوزيع المنتجات كمصدر لأفكار التطوير ، إذ تمثل هذه المصادر المنعكس الأول لدرجة تقبل السوق لمنتجات الجديدة وتظهر مدى رضا المستهلكين عن هذه المنتجات .

2- تمارس الشركات المخصخصة الدور المطلوب فيما يتعلق في وظائف التخطيط لتطوير المنتجات ومع ذلك فان هنالك ضرورة لزيادة الاهتمام ببعض عناصر هذه العملية وأهمها :

- الاهتمام بتحليل الوضع المتعلق بالشركات المنافسه بالسوق
- القيام بمتابعة افضل للمتغيرات المتلعقه يالسوق الخارجي
- زيادة الاهتمام بردود أفعال المنافسين عند قيام الشركة بطرح أي منتج جديد للسوق

ثانيا: التوصيات المتعلقة بالشركات غير المخصخصه الى الان :

1- على الشركات غير المخصخصه إن تولي اهتماما اكبر بوسائل جمع الأفكار ومصادر أفكار التطوير وذلك لتوفير قاعدة من المعلومات تمثل الأساس في أية توجهات مستقبلية لتطوير المنتجات الحالية وطرح منتجات جديده.

2- على الشركات غير المخصخصه زيادة الاهتمام بالوظائف المتعلقه بالتخطيط لتطوير المنتجات خصوصا تلك المتعلقه بتجميع الافكار، الوظائف الخاصه بدارسة أختيار المنتجات الجديده واختباره.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أـ الكتب:

1. أبو قحف، عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، بيروت، د.ن، 2001.
2. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد، مقدمة ابن خلدون، الطبعة الرابعة، دار القلم، بيروت، 1981.
3. العياري، الشاذلي، القطاع الخاص ومستقبل التعاون العربي المشترك، عمان: منتدى الفكر العربي، 1996، ص 15.
4. حسنين، صبري، سياسة الخصخصة في إمارة أبو ظبي، أبو ظبي، 1995.
5. خوري، عصام وسليمان، عدنان، التنمية الاقتصادية، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995.
6. دولار، محمد، التغيير لماذا؟ دراسة التحديات التي تواجه الإدارة المصرية في التسعينيات، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1989.
7. سافس، ي.س، التخاصية: المفتاح لحكومة أفضل، ترجمة سارة أيوب، مركز الكتب الأردني، عمان، 1989.
8. سويدان، نظام موسى، وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار حامد، د.ن، ط3، 2003.
9. شحادة، كمال س.، عبّر من الخصخصة: خواطر برسم الدول العربية، ترجمة غسان غصن، وحدة معلومات التنمية للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني، يناير، 2002.
10. صبح، محمود، الخصخصة لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو، دار وهدان، القاهرة، 1995.
11. عبد الخالق، أحمد، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص بين النظرية والواقع مع مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
12. عبيدات، محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة "مدخل سلوكي"، دائر وائل، عمان، ط1، 2004.
13. ماهر، أحمد، اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.

ب- الدوريات والمقالات والدراسات:

1. قسم البحث وتطوير امانة عمان الكبرى.
2. البلبل، علي أحمد، "تحليل قضايا رئيسية في التخصيص مع إشارة موجزة للتخصيص في بلدان عربية"، في علي الصادق وآخرون (محررون)، تقييم

سياسات التخصيص في البلدان العربية، أبو ظبي، كانون أول/ ديسمبر، 2001.

3. البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، 1997

4. الجزاف، مهدي إسماعيل، "استراتيجية الخصخصة: توازن بين أهداف متضاربة"، مجلة الزمن، معهد الكويت للأبحاث العلمية، العدد 13، ألكويت، كانون ثاني/ يناير، 1996.

5. الجزاف، مهدي إسماعيل، "تجارب دولية في الخصخصة: دروس من تجارب ماليزيا ونيوزيلندا والمكسيك"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، صيف، 1996.

6. الحكومة الأردنية، "بيان الحكومة حول التخاصية أمام مجلس النواب الأردني"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 5، عمان، تموز/ يوليه 1998.

7. السقاع، محمد إبراهيم طه، "تجربة الخصخصة في المملكة المتحدة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 25، العدد 2، 1997م، ص ص 53-87.

8. السويطي، أحمد حسين "تجربة التخاصية بين الفكر والتطبيق"، نشرة أخبار التخاصية الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 5، تموز/ يوليه 1998.

9. الطراونة، محمد أحمد، "التخاصية والكفاءة الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 1، الأردن، 2000، ص ص139-160.

10. العطية، عبد الحسين وداي، الخصخصة في البلدان النامية إيجابياتها وسلبياتها، العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 1، 1998، ص ص 56-74.

11. العمراني، حسن، "التخصيص في المغرب وإعادة هيكلة المنشآت العامة"، في علي الصادق وآخرون (محررون)، جهود ومعوقات التخصيص في الدول العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، أيار/ مايو 1995.

12. العناني، جواد وريما خلف، "التخصيصية في المملكة الأردنية الهاشمية"، في سعيد النجار (محرر)، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، كانون أول/ ديسمبر، 1998.

13. الفانك، فهد، "التخاصية والمستثمر الأجنبي والشريك الاستراتيجي"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية، الجلد 1، العد 3، تشرين ثاني/ نوفمبر 1997.

14. القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 4، عمان، آذار/ مارس، 1998.

15. القضاة، عادل، "التخاصية في الأردن: استمرار للإصلاح الاقتصادي وزيادة الكفاءة والإنتاجية"، نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، المجلد 1، العدد 6، عمان، تشرين ثاني/ نوفمبر، 1998.

16. القضاة، عادل، "برنامج التخاصية الأردني: المسيرة والإنجازات"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل (الأردن رؤية جديدة: برنامج التخاصية الأردني)، الهيئة التنفيذية للتخاصية ومركز المرأة الريادي، عمان، كانون الأول/ ديسمبر، 2002.

17. القضاة، عادل، "مسيرة التخاصية في الأردن - الأهداف والإنجازات"، أخبار التخاصية، مجلد 1، العدد 3، الهيئة التنفيذية للتخاصية، رئاسة الوزراء، عمان، 1997.

18. القضاة، عادل، التخاصية في الأردن، أخبار التخاصية، مجلد 1، العدد 2، الهيئة التنفيذية للتخاصية، رئاسة الوزراء، عمان، الأردن، 1997، ص 2.

19. الكوفحي، خالد محمود، "التخاصية في الأردن بين المؤيدين والمعارضين"، اليرموك، العدد 62، 1999.

20. المتوكل، مصطفى حسين، "الخصخصة خلق آفاق جديد أمام القطاع الخاص"، المعلومات، العدد الثاني، 2001، ص ص 36-44.

21. النابلسي، محمد سعيد، "التخاصية الأردنية بين النجاح والتعثر، "نشرة أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، الجلد 1، العدد 7، أيار/ مايو، 1999.

22. النجار، سعيد (محرر)، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، كانون الأول/ ديسمبر، 1998.

23. تانزي، فيدول، "دور الدولة المتغير في الاقتصاد"، في طاهر كنعان (محرر)، دورة الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق النقد الدولي، بيروت، شباط/ فبراير 1998.

24. حجوي، نجيب، "سياسة التخصيص في المغرب"، في علي الصادق وآخرون (محررون)، تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربي، صندوق النقد العربي، سلسلة بحوث ومناقشات ورش العمل، العدد السابع، أبو ظبي، كانون أول/ ديسمبر، 2001.

25. حمور، ميرغني، مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين إمكانات التطوير واحتمالات الخصخصة، دراسة نظرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد الرابع، خريف 1995، ص ص 113-114.

26. خضر، حسان، "خصخصة البنية التحتية"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، السنة الثانية، العدد الثامن عشر، الكويت، حزيران/ يونيه 2003.

27. شبيب، عماري، "تخصيص نشأة الدولة الإنتاجية"، البنوك في الإدارة، العدد الثالث، المجلد السابع عشر، 1998، ص ص 5-15.

28. دهال، رياض، وحسن الحاج، حول طرق الخصخصة، ورقة عمل رقم 9804، المعهد العربي لتخطيط، الكويت 1998.

29. صبري عجلان،مجلة الاقتصاد المعاصر،العدد الثاني،199

30. عبد الفتاح، نزيه، "سياسة وبرنامج التخاصية في المملكة الأردنية الهاشمية"، في: علي توفيق الصادق، وآخرون (محررون)، تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية، صندوق النقد العربي ، سلسلة بحوث ومناقشات ورش العمل، العدد السابع، أبو ظبي، 22 و23، كانون الأول/ ديسمبر، 2001.

31. عريشات، نصر محمد، وطهبوب، محمد زين العابدين، الإنتاجية في الصناعات الكيميائية، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، بحث غير منشور، 1991.

32. علي، عبد المنعم السيد، "القطاع العام والتحول نحو القطاع الخاص: (الأهلنة-التخصيصية) في مصر والعراق والجزائر - نظرة تقويمية واستشرافية"، دراسات عربية، العدد 7، أيار/ مايو 1990.

33. عمران، محمد، "التخصيص والنمو الاقتصادي"، ورقة عمل، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، كانون أول/ ديسمبر 2002.

34. فارأزماند، علي، "الإصلاح أم الخصخصة"، في جامعة الموصل، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 65، العد 4، 1999م، ص ص 135-162.

35. كريم، كريمة (محرر)، الاقتصاد المصري: التحديات والسياسات من المنظورين الإسلامي والوضعي، بحث مؤتمر قسم الاقتصاد/ كلية التجارة (بنات)، جامعة الأزهر، (3-2 يونيو 1995)، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.

36. كنعان، طاهر حمدي (محرر)، دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق النقد العربي، وقائع الندوة المنعقدة في الكويت (5-4 آذار 1997)، بيروت، شباط/ فبراير 1998.

37. مسعود، حميد، "الخصخصة مفهومها وأهدافها وأساليب تنفيذها"، الطريق، العدد الثاني، السنة الستون، 2001م، ص ص 95-98.

38. هيلر، بيتر وكريستيان شيلر، "الآثار المالية للتخصيصية مع الإشارة إلى البلاد العربية"، في سعيد النجار (محرر)، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، كانون أول/ ديسمبر 1998.

39. وحدة الدارسات الاداريه في الجامعه الاردنيه.

ج- الرسائل العلمية:

1. الصمادي، تيسير رضوان، "التخاصية والاقتصاد الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1993.

2. العزام، نضال عيسى، "محددات الطلب على الاستثمار الأجنبي في الاقتصاد الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1994.
3. الطراونة، محمد أحمد، "التخاصية والكفاءة الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 1، الأردن، 2000.
4. الكردي، خالد، تطوير السلع الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، 1986، ص 158.
5. المناصير، علي فلاح، "واقع تحول القطاع العام إلى القطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية"، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
6. محمد، هاشم جميل، "خصخصة شركات الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1999.
7. عبيدات، لينا محمد، "دور المحاسبة في خصخصة مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
8. حسن، حسن ناصر، "فجوة النمو ورأس المال الأجنبي: حالة الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1997.
9. حمد، هاشم جميل محمد، "خصخصة شركات الكهرباء الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات مدراء إداراتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن، 1997.
10. سوسن كمال محمد أدريس، رسالة ماجستير، تجربة الخصخصة في السودان بين النجاح والقصور- دراسة حالة شركة السودان للاقطان خلال 1992-2002م، 2004.
11. ناجي تحسين ،يوسف،عمليات تحويل ملكية القطاع العام الى الخاص،مجلة الاداره،العداد الاول،المجلد27،يوليو 1994

د- الندوات والمؤتمرات:

1- البيرقدر ،سامر ،تجربة تخاصيه شركة مصانع الاسمنت الاردنيه،ورقة عمل مقدمه الى ورشة عمل رويه جديده :برنامج التخاصيه الاردني ،عمان،كانون الاول،ديسمبر ،2002

2- التميمي، أحمد عبد الله، برامج الخصخصة والإصلاحات، ندوة، سياسة الخصخصة في إمارة أبو ظبي، إدارة البحوث والدراسات بديوان ولي العهد، أبو ظبي، 1995.

3- جون، وول، كفاءة الاستثمارات العامة: دروس مستفادة من تجربة البنك الدولي"، تحرير سعيد النجار، في ندوة سياسة الاستثمارات في البلاد العربية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، الكويت، 1989.

4- الدباس، دينا عبد الله، "التخاصية في الأردن: المبررات والأهداف ومنهجية العمل"، ورقة عمل في ندوة التخاصية ما لها وما عليها، نقابة المهندسين 1999/3/24.

5- سعادة،الخصخصه اهميتها ودورها في خدمة التنميه في الاردن،دراسه ميدانيه،بحث مقدم في الموتمر العلمي المحاسبي الثاني، المحاسب العربي وتحديات القرن العشرين، حامعة العلوم التطبيقيه ،عمان ،3 حزيران،1998.

6- الشاعر، وهيب، تجربة الأردن مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة، وقائع ندوة القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، القاهرة، 14-1990/5/17.

7- العناني، جواد، التخطيط والتخصيص والجوانب الاقتصادية للتخصيص،وقائع ندوة التخصيص من 4-1997/1/8، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن.

8- عماري ،شبييب ، تجربة شركة الاتصالات الاردنيه بعد الخصخصه،ورقة عمل مقدمه الى ورشة العمل (الاردن رؤيه جديده برنامج التخاصيه الاولى) الهيئه التنفيذيه للتخاصيه مع مركز المراه الريادي،عمان كانون الاول(2002).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A- Books

1- Beim، David O.، and Charles W. Calomiris، Emerging Financial Markets، McGraw-Hill، New York، (2001).

2- Booz A. Allon & Hamitton، New Product Management، New York، Free Press، 1980.

3- Eric N. Berkowitz، Roger، A. Kerin، Steven W. Hartley and William Rudelius، "Marketing"، Irwin McGraw Hill، 5th Ed.، 1997.

4- Kerin and Hatley and Rudwlius، Marketing. The core. Mc Berw Hill\ Irwin. New York. W4. 2004

5- Kotler، Phillip، Marketing Management: Analysis Planning Implementation Control، Prentice Hall International Edition، 1991.

6- Paul، Starr، "The Limits of Privatization" Introspect for Privatization: (ed)، by Steve، H. Hanke، Vol. 36، No. 3، N.Y، 1987.

7- William O. Bernard، Thomas N. Inarm and Reymond W. Loforge، Marketing Principles and Perspectives، Richard D. Irwin Inc.، 1993.

B- Articles and Researches:

1- Alan Franbam، American's Most Admired Company، Fortune، Feb. 7، 1990، pp. 50-45.

2- Barnett، Steven، "Evidence on the Fiscal and Macroeconomic Impact of Privatization"، IMF Working Paper، International Monetary Fund، WP/00130، (July 2000).

3- Bearden، robert G. Cooper and Elko، Kleinschmidt، Stage ??? system for New Product success"، Marketing Management، No. 4، 1995.

4- Bouachik، Ahmed، "The Legal، Institutional، and Technical Aspects of Privatization in Morocco"، Journal of Economic Cooperation Among Islamic Countries، The Statistical، Economic، and Social Research and Training Centre for Islamic Countries، Vol. 14، No. 3-4، (July/October 1993).

5- Christopher Power، Kathleen Kerwin، Roland Dover، Keitn Alexander، and Robert D. Hof، 'Flops'، Business week، August، 1993.

6- David Paker، Reserch center for irau strail stratag 4، university of Birmingham Business School Birmingham. UK. Privatization and Internal Environment Developing our Konwledge of th Adjustment process، International Jounrrol of public sector management ، Vol، 8 No،1 1995.

7- Eckel، C.، D. Eckel، and V. Singal، "Privatization and Efficiency: Industry Effects of the Sale of British Airways"، Journal of Financial Economics، Vol. 54، (1999)

8- Eckel ،c.، eckel، and v.singl privatiztion and efficiency: industry effects of the safe of British airways Journal of financ ial Economics vol.54(1999) pp 275- 298 Dnes Antony post privatizion performance: Regulating telecommunications in the U.K public policy for the private sector World Bank Note No 60 October 1995.

9- Elborgh-woytek، Katrin، and Mark Lewis، "Privatization in Ukraine: Challenges of Assessment and Coverage in Fund Conditionality، "IMF Policy Discussion Paper PDP/O2/7، International Monetary Fund، (May 2002).

10- Ernst، U.F.W.، N. Edward، P. Gregory، and T. Holt، Assessing the Impacts of Privatization: The Experience of Morocco، Abt Association / United States Agency for International Development (USAID)، (April 1999).

11- Esztor، Jakab(1999)، The Process of Privatization In Hungary، (Jun). 32-30)

12- Gibbon، Henery، Guid for Divesting Government-owned Enterprises، Reason Public Policy Institute، No. 15، July 1996، http://www.privatization.org/collection/publication/htg-15

13- Hipple Vo، Aric، Get New Product from Customer's Harvard Business Review، March، 1982، pp. 19-20.

14- Kanaan، Taher H.، “The State and the Private Sector in Jordan: An Evaluation and A vision for the Future”، Working paper، Arab Consulting Center، Amman، 1995.

15- Kikeri، S. J.، Nellis، and M. Shirely، “Privatization: Lessons from Market Economics”، The World Bank Research Observer، Vol. 9، No. 2 (July 1994).

16- Kikeri، S.، and J. Nellis، “Privatization in Competitive Sctors: The Record to Date”، Policy Research Working Paper، WP 2860، World Bank، (June 2002).

17- Levtt Tneadore، Marketing Intangible Produced Intangibles، Harvard Business Review، May، 1981.

18- Megginson، W.R، Nash، and M. Randenborgh; “The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis”، Journalof Finance، Vol. 49، No. 2 (June 1994)، pp. 403-452.

19- Megginson، William L.، and Jeffry M. Netter، “From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization”، Journal of Economic Literature، Vol. XXXIX، June 2000.

20- Nellis، J. “IS Privatization Necessary?”، Publc Policy for the Private Secotr، World Bank، Note No. 7، (May 1994).

21- Omran، M. “The Performance of State-Owned Enterprises and Newly Privatized Firms: Empirical Evidence from Egypt?”، Working paper، The Arab Academy for Science and Technology، College of Management and Technology، Alexandria، Egypt، (2001).

22- Perevoarsky ،A، How Does Privatization work? Ownership Concentration and Enterprise Performance in Ukraine، IMF Working Paper،WP\01\42،Internaional Monetary Fund،Washington،D.C(April 2001).

23- Prahlad K.Basu، TheGyosei Institute of Management Studies.Reading U K Demystifying Privatization in Developing Countries، The International Jonrnal of Public sector management;Vol;No9، 1994

24- Pramote، Pisitkasem(1999)، Telecommunications Development and Privatization: A Case Study of Six Countries، The University of Wisconsin-Milwaukee (Aug). 22-258

25- R. k. Mishra and A Lateef Syed Mohammed; Privatization in India:A ،Case for the Joint

26- sector: International journal of public sector The management Hyderabad:India،Vol.7:No.1 Institute of public Enterprise:1994PP:67-7 0

27- Schmukler، S.، and E. Vesperoni، “Globalization and Firm’s Financing Choices: Evidence from Emerging Economies”، IMF Working Paper، International Monetary Fund، WP/01/95، 2000.

28- Sheshinski، E.، and L. Lopez-Calva، “Privatization and its Benefits: Theory and Evidence”، Consulting Assisstance on Economic Reform II (CAER II)، Discussion Papers، No. 35، Harvard Institute for International Development (HID)، Cambridge، MA، USA، (January 1999).

29- Steven، Brooks & Derek، Micheal(1998)، Infra Structure Privatization: Stakeholder Perceptions in Tow Ontario Initiatives Government Services، University of Waterloo، Canada (May) 31-26.

C- Conference Proceeding:

1- Fukui، K. Japanes، National Railways Privatization Study: the Experience of Japan and for Lessons Developing Countries (World Bank Discussion Papers، 1992)، p.p. 12-13.